Serie Bianca Feltrinelli

MASSIMO MUCCHETTI
intervista
CESARE GERONZI

Confiteor

POTERE, BANCHE E AFFARI.
LA STORIA MAI RACCONTATA

VISIT…

MASSIMO MUCCHETTI intervista **CESARE GERONZI**
CONFITEOR

"Il suo obiettivo, signor Geronzi, è chiaro. Ma solo alla fine il lettore vedrà se e quanto coinciderà con il mio, che resta quello di fare luce su trent'anni di potere, banche e affari incrociando la sua testimonianza di prima mano – una scelta, quella di parlare, di cui le va riconosciuto il merito – con tre decenni del mio lavoro di giornalista."

ISBN 978-88-07-17252-6

euro 18,00

Cesare Geronzi (Marino, 1935), già presidente di Capitalia, Mediobanca e Assicurazioni Generali, ora presiede la Fondazione Generali.

Massimo Mucchetti (Brescia, 1953), vicedirettore del "Corriere della Sera", ha pubblicato da Feltrinelli *Licenziare i padroni?* (2003) e *Il baco del Corriere* (2006).

In copertina: elaborazione dell'Ufficio grafico Feltrinelli.

Il giornalista e il banchiere. Un duello fatto di domande e risposte, di ricostruzioni incrociate, retroscena confidenziali, analisi a volte contrapposte sui personaggi, i conflitti, le congiure, i denari di trent'anni della nostra storia. Dalla Banca d'Italia di Guido Carli al Banco di Napoli, dalla Cariroma a Capitalia, fino a Mediobanca e alle Generali, Cesare Geronzi è stato un protagonista assoluto della finanza italiana. Hanno fatto discutere le sue relazioni con Silvio Berlusconi, Massimo D'Alema e Antonio Fazio, le grandi operazioni bancarie culminate con la fusione del polo romano in UniCredit suggerita da Mario Draghi. E ancor più ha suscitato reazioni la sua ascesa alla presidenza dei templi della finanza del Nord. Nel dialogo serrato con Massimo Mucchetti, l'autore di *Licenziare i padroni?* e *Il baco del Corriere*, prende corpo la singolare "confessione" di un banchiere non pentito. Sono innumerevoli gli episodi mai raccontati che restituiscono la trama dei grandi affari: un continuo gioco di specchi che rimanda le mutevoli immagini dei vincitori. Indicato da Ciampi in Cariroma, Geronzi prese poi il potere sponsorizzando la Lazio come chiedeva il romanista Andreotti. Si sentì domandare da Enrico Cuccia, che nei suoi ultimi giorni voleva consolidare il suo delfino Maranghi in Mediobanca: "Vuol sempre bene a Vincenzino?". Ottenne da Giovanni Agnelli un soave: "Ma caro Geronzi, se lei non vuole, non si fa" con cui liquidare l'assalto alla Banca di Roma portato dal San Paolo di Torino, che aveva proprio gli Agnelli fra i suoi azionisti. Provò a far guidare a Mediobanca la quotazione in Borsa di Mediaset, ma non ci riuscì perché Cuccia era scettico sui bilanci della tv ed esigeva rimedi radicali contro il conflitto di interessi di Berlusconi. Ma è stato con Giovanni Bazoli che negli ultimi dieci anni ha intrattenuto l'intesa di fondo, dalla scalata alle Generali nel 2003 alla nomina dei direttori del "Corriere della Sera".
Con questo libro per la prima volta chi sta fuori dal Palazzo può gettare lo sguardo oltre le porte chiuse del potere.

Art director: Cristiano Guerri.

MASSIMO MUCCHETTI
intervista
CESARE GERONZI
CONFITEOR
POTERE, BANCHE E AFFARI. LA STORIA MAI RACCONTATA

© Giangiacomo Feltrinelli Editore Milano
Prima edizione in "Serie Bianca" novembre 2012

Stampa Grafica Veneta S.p.A. di Trebaseleghe - PD

ISBN 978-88-07-17252-6

www.feltrinellieditore.it
Libri in uscita, interviste, reading,
commenti e percorsi di lettura.
Aggiornamenti quotidiani

IL RAZZISMO
È UNA
BRUTTA STORIA.
razzismobruttastoria.net

CONFITEOR

GERONZI Buongiorno, dottor Mucchetti. Grazie per essere venuto. Ha fatto buon viaggio?

MUCCHETTI *Ottimo, grazie. Buongiorno a lei.*

Com'è sceso a Roma?

Con il Frecciarossa.

Non prende *Italo*?

Il treno di Montezemolo? No. Il Frecciarossa *è dello Stato, dunque anche un po' mio. Perché dovrei pagare un altro? Scherzi a parte, i treni dell'ingegner Moretti fanno più corse. E per me l'orario è tutto.*

La prossima volta, mi telefoni prima. Le mando la macchina a Termini così evita le code ai taxi.

La ringrazio. Ma non ce n'è bisogno. Abbiamo tempo.

Prego, si accomodi qui, sul divano; io mi metterò sulla poltrona. Che cosa posso offrirle?

Acqua fredda e un caffè, grazie. Ma, prima, mi faccia guardare da queste due finestre.

Oh, piazza Venezia, qui sotto, è una metafora dell'Italia. Gronda storia, bellezza, ma ancor più gronda confusione. Il traffico è incurabile. Ognuno fa quel che gli pare.

Ma la vista è notevole.

Questo sì. Le cupole barocche della Madonna di Loreto e del Santissimo Nome di Maria, il Mercato di Traiano, i Fori Imperiali, il Vittoriano, Palazzo Venezia con il fatal balcone e, all'angolo con via del Corso, Palazzo Bonaparte. Lì, nel 2002, Rainer Masera, amministratore delegato del San Paolo di Torino, e io, presidente di Capitalia, concordammo il prestito obbligazionario convertendo che salvò la Fiat dal fallimento...

Già, quel convertendo che, dal punto di vista tecnico, venne ideato da Matteo Arpe.

Arpe ebbe parte, una parte di rilievo, nel team tecnico delle due banche. Avevo visto bene con Arpe, ma poi... Palazzo Bonaparte è uno dei tanti immobili storici delle Assicurazioni Generali, ma soprattutto ospita voi del "Corriere della Sera". Vi tengo d'occhio, non creda...

Staremo attenti. Però, dal balcone angolare del palazzo, tutto chiuso da quella copertura di legno verde, anche noi potremmo osservare chi varca il portone delle Generali. Qualcuno l'ha già fatto quando lei era presidente di Mediobanca e teneva l'ufficio di rappresentanza in piazza di Spagna. Mi dicono che ricevesse visite di ogni rango: grisaglie, divise, tonache.

Davvero? La mia porta è sempre aperta. E però per la Fondazione Generali, nei cui uffici ci troviamo, preferisco una sede più defilata di questa che sta all'interno del palazzo della compagnia nella capitale. Perciò, sulla base di un'intesa con la società fondatrice, stiamo per trasferirci in una sede più adeguata alla natura dell'ente, in via XX Settembre.

Ma questo studio, che usava anche da presidente delle Generali, è vasto e bello. Magari l'arredo è un po' troppo novecentesco, austroungarico. Ma mi pare in carattere con lo stile della compagnia triestina. Certo, niente a che vedere con gli sfarzi capitolini... Ricordo che, nel suo ufficio alla Banca di Roma, nel Palazzo Sciarra-Colonna, aveva una splendida Madonna.

Quando la vidi, nel 1995, mi parve di mano michelangiolesca, ma non le chiesi nulla per non sembrare invadente. Lo è?

Sì. È un'opera della bottega di Michelangelo, ma di mano davvero felice. Un piccolo capolavoro. Appartiene alla banca.

Senta, perché non ci mettiamo alla scrivania, lei sulla sua poltrona e io davanti? Mi sarebbe più comodo per prendere appunti.

Come vuole lei. Allora, sposti pure questi oggetti.

Che stilografiche!

Mi piacciono le stilografiche. Ne ho anche di più preziose, nella mia collezione. Gliele farò vedere. Ma vedo che questo argento la incuriosisce di più. Sa che cos'è? È la riproduzione di un sanpietrino. Grandezza naturale. Un regalo di mia moglie Giuliana. La parte superiore, liscia e leggermente convessa, è quella esterna, che calpestiamo per le vie di Roma. Gli altri cinque lati sono tutti scalpellati, rugosi, bucherellati, così da far presa con la sabbia nella quale sono infissi e migliorare la coesione della sede stradale.

Lei fa venire in mente un sanpietrino. Romano, liscio e convesso in superficie, ma fatto di basalto e, sotto, rugoso la sua parte. Per fare presa...

Ma se mi conosce così poco!

Ha ragione. Chissà se al termine di queste chiacchierate la conoscerò di più o di meno. Cominciamo. Lei, Cesare Geronzi, oggi è il presidente della Fondazione Assicurazioni Generali. Risalendo all'indietro nel tempo, aveva presieduto i consigli di amministrazione delle Generali medesime, di Mediobanca, di Capitalia e di Banca di Roma. È commendatore dell'Ordine di San Gregorio Magno. In gioventù conseguì il diploma in ragioneria. Più tardi una laurea honoris causa *a Bari. Come la devo chiamare: presidente, commendatore, dottore, ragioniere oppure signore, come si usa in banca?*

In Banca d'Italia, dove ho lavorato vent'anni, non si omettevano i titoli di studio. Dottore, professore. In Capitalia, mi chiamavano presidente. Signore era l'appellativo d'uso al

Credito Italiano, direi un vezzo democratico, e anche una presa di distanza. Se le piace stabilire una certa distanza, mi chiami signor Geronzi.

Bene, signor Geronzi. Perché, a 77 anni, ha deciso di aprire questo dialogo con un giornalista sui suoi 40 anni da banchiere?

Perché, dottor Mucchetti, anzi signor Mucchetti, parte dalla fine invece che dal principio? Prima appuri i fatti e poi ne domandi le ragioni.

A mio parere, il racconto che faremo è già il fatto; l'antefatto è la decisione di raccontare. E dunque le chiedo di nuovo come e perché ha deciso di aprire il libro della sua vita.

Ne ho parlato con mia moglie, l'unica persona con cui ho condiviso questa decisione. Abbiamo convenuto che finora, a Milano forse più che a Roma, ma anche a Londra e a New York, quanti si sono presi la briga di scrivere, diciamo così, qualche pagina di quel libro l'hanno fatto abbastanza male.

Fuor di metafora?

Fuor di metafora, non si è ancora ben capito che cosa sia stata, che cosa abbia comportato la grande trasformazione che negli ultimi vent'anni ha cambiato la faccia del sistema bancario italiano, architrave dell'ottava economia del mondo.

Una trasformazione nella quale lei ha giocato un ruolo chiave e, da più parti, discusso.

Discusso da concorrenti all'epoca meno coraggiosi. Il mio nome è legato alla costruzione di Capitalia. A Roma c'erano tre istituti di credito, ricchi di storia e poveri di prospettive. Ne abbiamo fatto un solo grande gruppo. Quasi un miracolo di dedizione, lungimiranza e di tenacia.

A Roma circolava una battuta piuttosto cinica. Nel 1992, Geronzi ha fatto un miracolo: di tre banche ne ha fatta una sòla.

Leghismo all'amatriciana.

Sòla, *per chi romano non è, vuol dire fregatura.*

Leghismo all'amatriciana, ribadisco. Smentito dal fatto che quel grande gruppo bancario, Capitalia intendo, è stato infine acquisito da UniCredit, la banca più moderna e internazionale del sistema, sulla base di una ottima valutazione. Se ne dicono tante, ma Alessandro Profumo ci valutò 22 miliardi di euro, due volte abbondanti il patrimonio netto. Noi sì che abbiamo creato valore per gli azionisti! E lo abbiamo fatto senza indulgere alla teoria dello *shareholder value*, la creazione di valore per i soci: una teoria che indica nel guadagno l'unico scopo dell'impresa. Quanti ci hanno attaccati, in base a questo approccio analitico, quando Capitalia era in mezzo al guado! E guardi dove sono finiti adesso. Noterà che, dopo la gran bagnata che ci è venuta dall'America, lo si usa assai meno, questo schemino.

Di questo parleremo più avanti, non dubiti. Diremo dei meriti, dei demeriti, faremo i paragoni tra la sua banca e il resto del sistema. Non trascureremo il ruolo della Banca d'Italia e della Dea bendata. Ma ora finisca la risposta.

Grandi demeriti, in verità, non me li riconosco. Anzi. Ma d'accordo. Accasata Capitalia, dal 2007 mi sono trovato al vertice di Mediobanca e poi di Generali. Di nuovo ho subìto una cattiva informazione, dettata dal pregiudizio. Ecco, vorrei convincere i miei critici che sbagliavano.

Chi sono questi critici pieni di pregiudizi?

Il primo è lei.

Bando ai complimenti e andiamo al sodo.

La costruzione di Capitalia, che non fu davvero una passeggiata ma una sequenza di salvataggi senza oneri per l'Erario, ebbe valore istituzionale, non disgiunto da quello economico. Un valore sfuggito a gran parte del mondo bancario milanese. Con l'eccezione di Mediobanca, che invece, vivo Cuccia, ci aiutò.

Vivo Cuccia?

Sì. Enrico Cuccia è tra i più grandi banchieri italiani del Novecento, *dominus* di Mediobanca che aveva fondato con Raffaele Mattioli, capo indiscusso della Banca Commerciale,

la Comit. Ebbene, finché visse Cuccia, da quella parte ricevemmo sostegno.

Non si lamenti troppo. In tv, per esempio, se si eccettuano L'Infedele *e* Report...

Già, le trasmissioni del suo amico Gad Lerner e della sua amica Gabanelli...

Insomma, gran parte della stampa le è venuta dietro per anni. Vuole forse l'unanimità?

Lasciamo stare il censimento delle opinioni dei giornali: le darebbe torto. Ma perché insinua che voglia l'unanimità, quasi a dire che non tollererei il dissenso? La sento malevolo, prevenuto.

In realtà, sospetto una debolezza. I grandi banchieri del Novecento, da Mattioli a Cuccia, non avvertivano il bisogno del consenso dell'opinione pubblica e si sono portati nella tomba i loro segreti.

Ciascuno ha il suo carattere. E non è del tutto vero che, con loro, siano morti i loro segreti. Comunque, il mio obiettivo è quello di sottoporre le mie ragioni a una "prova di resistenza" con un giornalista tra i più distanti dalle mie tesi, sicuro di superarla.

Un bell'ego.

Ma cosa dice? Un banchiere che si spiega paga un tributo di trasparenza verso la società e, ancor più, verso le generazioni future. Assolve, quasi, a un dovere civico. Ma adesso mi dica lei, signor Mucchetti, perché ha accettato questa mia proposta di dialogo?

Per due ragioni. In generale, perché un giornalista non rifiuta mai il dialogo e ne pubblica i risultati, se meritano. In particolare, perché, parlando con il banchiere Geronzi che ne è stato un esponente di grande spicco, vorrei illuminare, per quanto si potrà, l'anatomia del potere finanziario in Italia, il Paese dove domina, per dirla con Gramsci, il machiavellismo degli Stenterelli.

Addirittura.

Ecco, alla rinfusa, l'indice che ho in mente: la svolta in Mediobanca, il conflitto sulle Generali, il mutamento genetico delle grandi banche dalle scalate mancate del 1999 alle fusioni riuscite del 2006 e del 2007, il ruolo mutevole della Banca d'Italia, le battaglie per Montedison e per Telecom Italia, Ligresti, la Fiat, Berlusconi, D'Alema, Letta, il Vaticano, Giovanni Bazoli. E poi, finalmente, vorrei anche discutere con lei della sua gestione bancaria.

Non teme di annoiare parlando di gestione, e dunque di bilanci?

Ma come si può parlare di banche senza toccarne i bilanci? Lo faremo in giusta misura, cercando di farci capire. Io le chiederò, per esempio, come avete potuto perdere 900 miliardi di lire in 4 anni con la Banque Générale du Commerce, la vostra minuscola consociata francese, e lei spiegherà...

Prevedevo quest'inquisizione. Non mi sottrarrò. Per quanto possibile, andrò a rivedermi le carte. Il mio obiettivo è quello di spiegare la mia storia. Sono stato raccontato come il banchiere della politica in rapporti promiscui e opachi con il mondo degli affari, il banchiere di Berlusconi che contamina la purezza milanese. L'eterno imputato. E invece la mia realtà è diversa da queste rappresentazioni. Cesare Geronzi ha sempre e soltanto esercitato le sue responsabilità nel rispetto delle leggi. E non sorrida pensando ai processi Cirio e Parmalat, perché sono sicuro che la mia correttezza verrà riconosciuta al termine degli appelli interposti contro le sentenze sfavorevoli di primo grado. Esercitare le proprie responsabilità comporta decisioni non di rado spiacevoli per chi le deve attuare e per chi le subisce: chi le parla le ha prese, sempre nell'ambito delle proprie funzioni e delle proprie deleghe, sentendone tutto il peso sulle spalle, in un mondo che dalle responsabilità spesso rifugge per paura o per convenienza.

Come il Machiavelli dei Sepolcri, *lei vorrebbe svelare di che lacrime grondino e di che sangue i troni de' regnatori... del denaro.*

Non scomoderei il Segretario fiorentino in versione foscoliana. Certo dirò della solitudine di un banchiere che è stato necessario per conseguire risultati altrimenti irraggiungibili

dai tanti che pure vi ambivano e che poi, dopo averli raggiunti, hanno preso le distanze. Ecco, anche di queste delusioni vorrei parlare.

Risposta criptica, vagamente minacciosa.

Il lettore capirà leggendo. Non vorremo rivelare tutto subito e togliere interesse al seguito?

Lei usa dire che l'aver lavorato per vent'anni in Banca d'Italia, i primi venti della sua lunghissima carriera, le ha lasciato addosso un saio che non può dismettere. La fedeltà a uno stile, insomma. Eppure, Donato Menichella, il Governatore dei virtuosi anni cinquanta, non parlava mai con i giornalisti. Se parlo, confidò a Luigi Einaudi, o dico la verità, e rischio di danneggiare l'istituzione, oppure dico bugie, e io non voglio mentire: meglio tacere, dunque. Che fa, signor Geronzi? Dismette il saio?

Mai! Entrai in Banca d'Italia nel 1960. Menichella aveva appena terminato il suo governatorato. L'uomo fu un grande, educato alla severa scuola dell'Iri degli anni trenta. Come tutti, era legato al proprio tempo: un tempo nel quale ancora non esisteva l'informazione economica moderna. Per tre lustri, il mio Governatore fu Guido Carli. Erano gli anni del centro-sinistra, dell'Italia che si scopriva riformatrice e imparava i primi vizi del benessere. Guido Carli, che fece dell'Istituto una moderna banca centrale, diede un prezioso contributo all'informazione. Talvolta, chi, come me, si attardava al lavoro lo vedeva passeggiare all'imbrunire nel cortile di Palazzo Koch assieme a Eugenio Scalfari, allora direttore dell'"Espresso". Parlavano fitto tra loro, continuando la conversazione iniziata nello studio del Governatore, all'1N, il primo dei due piani nobili. Non ricordo di aver mai visto Scalfari con il taccuino in mano. Doveva avere una gran memoria. E poi, il giovedì, noi tutti leggevamo Bancor che spiegava la politica monetaria dalle colonne del settimanale. Una volta Scalfari anticipò sull'"Espresso" una parte delle Considerazioni finali dell'assemblea della banca di fine maggio. Fu promossa, allora, un'ispezione al Centro stampa dell'Istituto. Ma il mistero su quell'anticipazione rimase.

Parentesi a beneficio del lettore non specialista. Bancor è il nome di una moneta che non ebbe mai corso. L'aveva proposta

nel 1944 l'economista John Maynard Keynes alla conferenza di Bretton Woods, dove le potenze ormai vincitrici della Seconda guerra mondiale disegnavano le nuove istituzioni finanziarie internazionali. Ma gli Usa imposero il dollaro quale moneta di riserva universale. Chi scelse quello pseudonimo così evocativo e nostalgico, così sottilmente anti-americano?

Nel 2005, Scalfari ha scritto su "Repubblica" che fu una decisione comune. Certo, ai tempi, Carli non ebbe da ridire. Per lui l'informazione era una precondizione della democrazia e di un'economia di mercato moderna. Il Governatore era ancorato senza incertezze al campo occidentale e agli Stati Uniti, ma in Banca d'Italia garantiva la massima libertà intellettuale. Nessuno ti chiedeva mai per chi avevi votato. Il criterio di selezione era la qualità. Nei primi anni settanta, lui e molti di noi, funzionari e dirigenti, sottoscrivemmo a sostegno del "manifesto", quotidiano comunista nato da una costola sinistra del Pci. Ovviamente, non sostenevamo quel progetto politico, ma il pluralismo delle idee.

Chiusa parentesi. Se lei fosse ancora presidente delle Generali, accetterebbe di fare queste che potremmo chiamare le confessioni di un banchiere?

No. Quando si è al timone, si hanno vincoli che impediscono un dialogo a tutto campo. Da presidente di una grande società si può certo parlare, talvolta si deve. Ma sempre limitando il campo in via preliminare e con le dovute cautele.

Il banchiere Sergio Siglienti raccontò i retroscena della privatizzazione della Comit in un libro intitolato Una privatizzazione molto privata. *Siglienti ruppe la regola del silenzio. E così, citando sant'Agostino, nell'esergo si chiedeva se mai sarebbe stato perdonato dai poteri forti che siedono in cima alle piramidi societarie o si nascondono in fondo alle scatole cinesi. Si pone anche lei la stessa domanda?*

No. Sergio Siglienti, che era figlio di Stefano, membro dunque di una dinastia di banchieri, di origine sarda, imparentata con i Berlinguer, raccontò alcune verità su un fatto assai rilevante ma specifico. Queste verità confermavano quanto si diceva dell'interventismo della Mediobanca di Cuccia. Noi af-

fronteremo molti passaggi della storia d'Italia, e io non temo nulla perché sono abituato a perdonare...

A perdonare?

A perdonare, non a dimenticare. Del resto, la parola include il "dono", che così io faccio.

Lei è cattolico?

Sì, e frequento la messa la domenica.

Si confessa?

Saltuariamente. Non mi ritengo un peccatore. Ma lei che fa? Mi guarda così perché non mi crede?

Non è questo. Nel chiederle della confessione, mi è venuto in mente che un conto è il sovrano nel confessionale del gesuita, un altro conto è il fratello che parla alla comunità. Nel primo caso, il prete dà l'assoluzione e la penitenza. Fuori dal confessionale, il trono sta sopra l'altare. Nella confessione, la gerarchia del potere si ribalta, ma non si cancella. Nel secondo caso, invece, il rapporto di potere si scioglie nel racconto pubblico dei peccati, che, in realtà, sono i fatti della vita che la persona condivide con la comunità. Il prete ti toglie la responsabilità in cambio della sottomissione; di fronte alla comunità rimani responsabile, e dunque libero. Confiteor Deo omnipotenti et vobis, fratres, *e a voi fratelli, a voi comunità, dove convivono amici e nemici...*

Confiteor, ma anche *et ego dimitto debitoribus*, che nei miei confronti non sono stati pochi per i comportamenti tenuti e le preconcette ostilità. Già, in effetti, può essere un'altra cosa, la confessione comunitaria. D'altra parte, il mio obiettivo è la verità: ricostruire la verità attraverso la mia testimonianza sui fatti di cui sono stato protagonista. Attraverso questo *Confiteor*, chiamiamolo così senza sottintesi penitenziali, darò all'opinione pubblica le informazioni affinché possa diventare essa stessa testimone e giudice consapevole della storia più che ergersi a giudice disinformato.

Per quanto sta in me, la testimonianza di Cesare Geronzi porta alla verità di Cesare Geronzi. E prevedo che, qua e là, il dialogo darà luogo a posizioni divergenti.

Io parlo di quello che so e, siccome non mento, le mie parole coincidono con la verità. La verità è il mio naturale *habitus*.

Il grande Akira Kurosawa, nel film Rashōmon, *fa vedere come l'assassinio del samurai e lo stupro di sua moglie vengano raccontati in quattro modi diversi dal bandito efferato e dai tre testimoni oculari, il taglialegna, il monaco e il passante. La verità dipende dai punti di vista.*

I testimoni, che hanno finora parlato delle vicende finanziarie italiane degli ultimi vent'anni, spesso hanno visto poco. Qualche volta hanno pure mentito. E i giornalisti hanno fatto eco.

Senta, signor Geronzi, noi ci conosciamo da almeno 18 anni. Le feci un'intervistina nel 1997, una cosa da niente, e poi qualche raro incontro nel quale lei mi spiegava dove, a suo giudizio, sbagliavo. Infine, visti i risultati, il silenzio. La incrociai al "Forex" di Napoli nel febbraio del 2010. Disse: "I suoi articoli mi rattristano, dobbiamo vederci". Ma aveva appena lasciato cadere una richiesta di incontro per chiarire come andavano certe faccende in Mediobanca. Perché adesso mi ha fatto cercare per questo che si annuncia come il colloquio più lungo della sua vita con la stessa persona?

Per ricostruire tante vicende, spesso complicate, talvolta ambigue, ho avvertito l'esigenza di dialogare con un giornalista che ha l'età giusta, ne capisce e che ha la reputazione di essere persona per bene e non compiacente. È una questione di credibilità. Da un tale scrutinio, che parte anche dai suoi pregiudizi...

Dai miei pregiudizi? E lei crede di non averne?

No, no. Credo di averne anch'io. Ma, dicevo, grazie a un tale scrutinio vorrei convincere lei – e coloro che ci leggeranno – di aver agito per il meglio. Magari qualche volta avrò sbagliato, come capita a tutti quelli che decidono, ma sempre in buona fede. E alla fine ho raggiunto gli obiettivi istituzio-

nali che mi ero preposto nel quadro degli orientamenti generali dati dalla Banca d'Italia.

Quelli che lei chiama pregiudizi, per me sono diversità di analisi e di opinioni. Banchieri e giornalisti non stanno sullo stesso carro. Almeno, non dovrebbero. I contrasti sono fisiologici. Certo è che, se fosse dipeso da lei, 11 anni fa, avrei perso il posto.

Non capisco.

Andò così. La mattina di venerdì 21 giugno 2001, il Governatore della Banca d'Italia, Antonio Fazio, telefonò a Carlo De Benedetti per manifestargli senza preamboli il suo sdegno per un articolo fresco di stampa sui conti della banca centrale e sulle possibili riforme del suo azionariato, disegnate dalla stessa banca, da Pellegrino Capaldo e da Enrico Cuccia. L'articolo era intitolato Banchetta d'Italia. *Fazio pretendeva che l'editore ottenesse le immediate dimissioni del direttore, Giulio Anselmi...*

Un grande giornalista.

Appunto. "Entro mezzogiorno attendo notizie," concluse Fazio. De Benedetti rifiutò di fare alcunché. Fazio lo avvertì che quel no interrompeva i loro rapporti. Sul far del mezzogiorno, mentre era in procinto di decollare da Genova alla volta della Sardegna per il weekend, De Benedetti fu di nuovo chiamato al telefono. Era lei.

Io?

Sì, lei che voleva mettere pace. "Caro ingegnere, il Governatore ha sbagliato a usare quei toni, se ne dispiace e capisce che lei non possa licenziare il direttore dell'Espresso'. Ma anche lei capirà che quell'articolo, e quel titolo poi, hanno inferto un vulnus *non tanto alla persona del Governatore quanto all'istituzione. Ci vuole un segno che si è capito. Almeno mandate via l'autore." Quell'articolo reca la mia firma.*

Stento a credere che De Benedetti, il quale ha avuto con me sempre rapporti corretti e trasparenti, possa averle mai detto così. Io che chiedo di licenziare giornalisti? No. Non per rinfacciare, di fronte a una notizia non vera o di fronte a un equivoco, ma voglio ricordare che fummo proprio Rinal-

do Ossola e io, allora al Banco di Napoli, a finanziare con 7 miliardi di lire "Repubblica" quando, nel 1981, rischiava di perdere l'accesso al credito a causa delle difficoltà del momento e della sua iniziale fragilità. Quanto ce lo fecero pagare quel prestito al giornale che attaccava il sistema di potere dei Gava! Già a quei tempi De Benedetti era azionista dell'Editoriale L'Espresso, e ne avrà visto i bilanci... Naturalmente, dato il successo poi conseguito da "Repubblica", si può dire che si trattò di una felice decisione.

Per quanto riguarda Antonio Fazio, coloro che lo conoscono potrebbero escludere che egli possa aver mai fatto una richiesta di licenziamento. Semmai avrà protestato per il modo in cui veniva definita la Banca d'Italia. Ma chi, al vertice di quella autorevolissima istituzione, non lo avrebbe fatto?

De Benedetti mi fece questa confidenza quando, alla fine del 2003, dopo 17 anni molto buoni, lasciai l'"Espresso" per passare al "Corriere della Sera". E adesso mi ha autorizzato a farne uso con lei.

Glielo dico di nuovo: non è assolutamente vero. Nella migliore delle ipotesi, si sarà trattato di un equivoco. Spero proprio che lei non ci creda.

Qualcosa sarà pur accaduto se negli anni seguenti, governatore Fazio, De Benedetti non è più stato invitato all'assemblea annuale della Banca d'Italia.

Non ci ho mai fatto caso.

La lista degli imprenditori da invitare veniva affidata tradizionalmente a Mediobanca, fatto salvo il diritto della Banca d'Italia di aggiungere o togliere nomi. Quello di De Benedetti fu tolto...

Non è vero che la Banca d'Italia facesse preparare da qualche banca la lista degli imprenditori da invitare. A Mediobanca, che cura la famosa indagine-ricerca sulle imprese, venivano chiesti dati sui gruppi industriali che poi venivano raffrontati con quelli della stessa Bankitalia, per rispondere alle richieste di invito e decidere l'ordine delle precedenze sulla base di una nutrita serie di criteri.

Mi sarò espresso male. Ma nel rapporto di Mediobanca il gruppo De Benedetti non è mai mancato. Prendo atto che le elaborazioni e i criteri della Banca d'Italia potessero portare a conclusioni diverse.

E lei pensa che stare nel rapporto Mediobanca legittimi inviti coattivi?

Non è questo il problema. E non conta a chi io creda tra lei e De Benedetti, che ho avuto come editore – un buon editore – per 17 anni. Conta che quella confidenza non impedisce a me di essere qui a scrutare, con lei, l'anatomia del potere e raccontare, con lealtà, la sua storia.

E io le chiedo che senso abbia per lei parlare con me se crede a quella storia. Ovviamente, ciò nulla toglie alla considerazione che ho per De Benedetti e per le sue qualità di imprenditore ed editore.

Ha molto senso. Ammetta per un momento di averla fatta, quella richiesta. Le dico che la cosa poteva pure rientrare nell'esercizio delle sue responsabilità istituzionali, se fatta ovviamente senza pressioni illegittime. La vita non è un pranzo di gala. Del resto, anche Diego Della Valle, il signor Tod's, aveva proposto di licenziarmi quando, nel 2006, pubblicai Il baco del Corriere...

Della Valle non fece una proposta di questo genere durante una riunione del patto di sindacato che riunisce i principali azionisti di Rcs MediaGroup, l'editrice del "Corriere". La formulò nei conciliaboli *a latere* e non trovò seguito.

Della Valle ebbe la cortesia di raccontarmelo lui stesso, qualche mese dopo. Noi azionisti di Rcs, riferì di aver detto ai colleghi, non possiamo permettere che un giornalista del "Corriere" attacchi uno o due di noi. Sarebbe un precedente. Gli risposi che il "Corriere" e i suoi giornalisti rispondono prima di tutto ai lettori. E i lettori, senza i quali non c'è fatturato, esigono notizie attendibili e commenti sensati e liberi. Anche sugli azionisti. Non ci furono strascichi. Ci diamo sempre del tu, ci vediamo di quando in quando e capita che si possa talvolta andare d'accordo. Vede, sta all'editore rimandare al mittente le richieste che non condivide e, alla peggio, sta al giornalista di-

fendersi con le armi della propria reputazione, del contratto di lavoro e della legge. Avendo cura, quando scrive, di non farsi condizionare dall'eventuale conflitto.

Mi risparmi la lezioncina sulle regole del gioco. Le conosciamo tutti. Ma sa perché vorrei che lei non credesse a quella balla?

Me lo dica.

Perché, se adesso può scrivere tanto e con tanta evidenza sul "Corriere", questo lo deve in larga misura a me.

E io che pensavo di doverlo al direttore, Ferruccio de Bortoli, che ritiene utili competenze non così apprezzate dal suo predecessore... Non si finisce mai di imparare.

Capisco la sua ironia. Ma chi ha reso possibile, sulla base di valutazioni aziendali e al fine di rafforzare l'autonomia del primo quotidiano italiano, il ritorno di de Bortoli alla direzione del "Corriere"? Il signor Geronzi, insieme con il signor Nanni Bazoli.

Vorrei invitarla subito a raccontare. Può immaginare la mia curiosità. Ma dobbiamo dare un ordine al nostro dialogo. Del "Corriere", e del particolare rapporto che le banche hanno con l'editoria, parleremo più avanti, anzi verso la fine. Adesso, entriamo nel vivo della sua storia partendo dall'ultimo atto: la caduta a Trieste.

È lei che fa le domande.

1.

Congiura alle Generali

CALTAGIRONE NON VIENE A CENA

Lei, signor Geronzi, si dimise dalla presidenza delle Assicurazioni Generali la mattina di mercoledì 6 aprile 2011. Erano trascorsi solo 337 giorni dalla nomina, meno di 12 mesi. Negli 11 anni precedenti, aveva giocato un ruolo decisivo nella ricomposizione del potere finanziario in Italia, seguita alla scomparsa di Enrico Cuccia. Ma anche prima, almeno a partire dal 1992, aveva avuto un peso crescente nei radicali cambiamenti del sistema bancario nazionale, innescati dalle privatizzazioni. Lei fu il regista della defenestrazione di Vincenzo Maranghi da Mediobanca. E Maranghi era il delfino di Cuccia. Chi le tagliò la strada nel 2005, benché appoggiato dalla Banca d'Italia, è finito male.

Come e perché lei, signor Geronzi, perde l'ultima battaglia? Lei, il banchiere che nella primavera del 2011 gode dell'alta considerazione del premier Silvio Berlusconi e dell'ex premier Massimo D'Alema, del segretario di Stato vaticano, cardinale Tarcisio Bertone, e del presidente di Intesa Sanpaolo, Giovanni Bazoli.

Potrei farle presente che tutte queste persone di grande valore non fanno parte del consiglio di amministrazione delle Generali, che è la sede, assieme all'assemblea degli azionisti, dove si prendono le decisioni sulla compagnia. Ma sarebbe solo il lato banale del vero. Perdere, vincere. Che cos'era ieri la vittoria, che cos'è diventata oggi, che cosa ne rimarrà domani? E che cos'è, nel tempo, la sconfitta? Vede, io non ho perso. E non ho perso perché non ho combattuto. Avrei potu-

to farlo, ed era quanto temevano i congiurati delle Generali. Glielo si leggeva in volto, quella mattina. Ah, com'erano tesi Alberto Nagel, l'amministratore delegato di Mediobanca, e Lorenzo Pellicioli, l'uomo della De Agostini! Tremava loro la voce. Alle nove e mezza, poco prima che iniziasse il consiglio convocato in seduta straordinaria per il golpe, erano entrati nel mio ufficio per comunicarmi quello che solo pochi minuti prima già mi aveva anticipato l'ingegner Francesco Gaetano Caltagirone: si era formato uno schieramento che voleva il cambio della guardia e che ormai comprendeva, come si disse, non solo i sei firmatari della lettera di convocazione che io non ho mai visto. Conoscevo però, da settimane, la congiura e ne seguivo gli sviluppi sotterranei.

Era pronta una mozione di sfiducia, se lei avesse opposto resistenza.

In verità, alcuni – lo si vedeva a occhio nudo – erano stati sollecitati alla firma preventiva nel timore che si potessero ricredere nel corso di una discussione di merito con il loro presidente. Al quale non sarebbero mancati gli argomenti per scoperchiare i sepolcri imbiancati! Ma il presidente non lo fece. Non lo volle fare.

Perché?

Perché non si possono presiedere le Generali, un gruppo assicurativo che amministra riserve per 400 miliardi di euro e gode di un prestigio e un'autorevolezza mondiali, se non si è richiesti di farlo dall'intero consiglio e dalla vasta maggioranza, se non proprio dall'unanimità, dei soci. Almeno, non lo potevo fare io, Cesare Geronzi: a 76 anni, quanti ne avevo allora, si lavora bene tra persone per bene, dirette, positive; altrimenti si lascia.

Le Generali sono un grande centro di potere che può diventare ancora più grande. A lato del proprio business, le Generali hanno o hanno avuto partecipazioni strategiche in Telecom Italia, Intesa Sanpaolo, Fiat, Pirelli, Rcs MediaGroup, Mediobanca, Gemina, Commerzbank. Se si dedica a questi affari il 5% dell'attivo, si mettono in campo 20 miliardi. Questo è potere.

La sua è una visione giornalistica, distorta, della realtà. Le partecipazioni devono avere un senso compiuto di per sé. In esse vengono investiti i soldi degli assicurati che vanno tutelati al massimo. Preferisco considerare le Generali la più grande multinazionale italiana.

Risposta politicamente corretta. Ma non è che ha rinunciato all'ultimo scontro perché, essendo sicura la sconfitta, ha giudicato più conveniente trattare una resa addolcita da una buonuscita di 16,6 milioni di euro che si aggiungevano ai 3,3 del compenso annuale?

Volgarità. Non mi è stato versato nulla più di quanto era già previsto dagli accordi stipulati al momento dell'incarico. In piena trasparenza fiscale, ci tengo a dirlo. Del resto, il compenso alle Generali era in linea con quanto in precedenza ricevevo a Mediobanca, società di rilievo grande, e però minore rispetto alla compagnia. Infine, come può constatare lei stesso, diversamente da tanti altri presidenti e amministratori delegati in uscita, non ho preso impegni al silenzio che, di solito, vengono lautamente retribuiti a parte. Ero e resto un uomo libero.

I congiurati delle Generali raccontano della sua sorpresa di fronte al precipitare degli eventi, di come quasi non credesse alle proprie orecchie, quel mercoledì mattina.

Romanzano. Come ho detto, avevo da settimane molti segnali, ma è vero che, fino alla penultima ora, non pensavo potessero arrivare a tanto. E tuttavia non fui sorpreso, quel mercoledì mattina. Le tensioni tra il presidente e l'alta dirigenza della compagnia si andavano intensificando da qualche mese: questo era evidente a tutti. La stessa, inusuale, convocazione del consiglio con il suo minaccioso ordine del giorno era stata fatta filtrare ai giornali. Ma l'episodio che mi fece capire che non avrei potuto continuare ebbe luogo soltanto la sera del martedì, la sera del 5 aprile. In vista del consiglio, fissato per l'indomani qui, nella sede di piazza Venezia, il vicepresidente delle Generali, Vincent Bolloré, con il quale avevo stabilito un rapporto di leale collaborazione da un decennio in Mediobanca e poi nella compagnia triestina, era sceso come suo solito all'Eden, un albergo sito in una traversa di via Veneto. A fine pomeriggio Vincent mi chiama: "Cesare, se puoi venire da me verso le 20.30, ceniamo con Caltagi-

rone". Ci andai, ma Caltagirone non venne. Era in Mediobanca. L'ingegner Francesco Gaetano Caltagirone rappresentava l'anello che ancora mancava alla catena dei congiurati. Andai a dormire, avendo già preso la mia decisione, consapevole di che cosa sarebbe accaduto il giorno dopo.

Considerò un tradimento la scelta di Caltagirone?

No. Non mi fece piacere, questo è sicuro. La considerai e la considero tuttora un errore. Forse Caltagirone pensava che i giochi fossero ormai fatti e che, a quel punto, la compagnia avesse bisogno di ritrovare al più presto la stabilità. Capisco il suo senso dell'istituzione Generali. Ma si sbagliava. E tuttavia non vedo Caltagirone tra i congiurati. Il suo non fu un tradimento. D'altra parte, il tradimento presuppone vincoli di amicizia o di dipendenza. E Caltagirone e io non avevamo obblighi reciproci se non quelli della lealtà. Ai quali non siamo venuti meno nemmeno in quella sgradevole circostanza.

È vero che il suo gruppo aveva lavorato intensamente con la Banca di Roma e poi con Capitalia. Ma è altrettanto vero che era il cliente di gran lunga più solvibile della piazza. Gli avevo fatto avere il "Messaggero", ma era ormai una cosa lontana, del 1996. E comunque, nel momento in cui la Montedison aveva messo in vendita il quotidiano e voleva un acquirente radicato nella capitale, chi mai avrebbe potuto vantare più titoli di Caltagirone?

I MANDANTI E IL MANDATO

I congiurati. Faccia i nomi.

In quella disgraziata vicenda ci furono un mandato di fatto e due mandanti. Il mandato è Diego Della Valle, ancorché abbia creduto fino all'ultimo di agire autonomamente, anzi di essere il promotore e il risolutore di quella vicenda. Della Valle ha scosso l'albero con malagrazia e non gli hanno nemmeno fatto raccogliere la sua mela. Ha fatto da ariete. Lei, signor Mucchetti, lo chiama il signor Tod's per analogia con quel signor Fiat che Enzo Biagi aveva usato per Giovanni Agnelli. Non è l'unico, in verità. Ma è pigrizia questa ammirata identificazione dell'uomo con il marchio della ditta. Signor

Fiat va bene, perché l'Avvocato era l'Avvocato. Ma *quod Iovi non bovi*. Cesare Romiti chiamò Della Valle lo Scarparo; qualche altro, riferendosi alla vicenda della *querelle* con la Fiat, ha detto: "Sutor, ne ultra crepidam". Ma io non mi associerei al gioco delle battute.

Della Valle si è proposto come l'alfiere del Nuovo Che Avanza. Da scrivere con le maiuscole, mi raccomando. Ritiene di avere titolo per parlare, anzi per dettar legge, più di altre persone, perché lui investe del suo, mentre le altre persone rappresentano l'investimento di società per azioni con tanti soci. Capisce, questo Nuovo è vecchio di un secolo. Si ragionava così prima dell'avvento del capitalismo manageriale, nell'Italia padronale e nell'America dei *robber barons*. Per conquistare i titoli dei giornali con immagini facili da ricordare, secondo la tecnica dei pubblicitari, Della Valle ha definito me e il professor Giovanni Bazoli gli "arzilli vecchietti". Stupito, chiesi a Nagel se poteva farlo ragionare, riportarlo nella civiltà. "E come si fa? Sai, è uno fatto così," mi rispose, e il perché lo compresi più tardi: erano d'accordo. Ne parlai, ovviamente, anche con Bazoli, con cui avevo maturato una lunga e seria consuetudine. Lo trovai disgustato da tanta protervia. "Ma Nanni," gli dissi, "tu non ti devi preoccupare: Della Valle ha Ntv."

Sì, Della Valle, con Luca Cordero di Montezemolo e Gianni Punzo, ha fondato la Ntv – Nuovo trasporto viaggiatori che fa collegamenti ferroviari ad alta velocità con il treno Italo *in concorrenza con il* Frecciarossa.

Ma senza il sostegno di Intesa Sanpaolo, il treno *Italo* resterebbe fermo nelle officine di Nola. Per questo ho insistito con Bazoli: "Vedrai, Della Valle dirà presto che è stato frainteso, che si riferiva solo a Geronzi". E la precisazione è puntualmente arrivata. Il Nuovo Che Avanza è fatto così: dice di voler sgominare i patti di sindacato, simbolo del Vecchio Che Resiste, salvo entrare nei patti di Mediobanca e Rcs MediaGroup, facendo tutta l'anticamera richiesta senza fiatare, e poi uscirne strepitando se non riesce a incassare l'attesa mercede.

Sarebbe?

Della Valle pretendeva il seggio di Jonella Ligresti nel consiglio di amministrazione di Mediobanca e l'appoggio di Me-

diobanca nelle sue manovre per acquisire con i suoi amici il controllo del "Corriere", in cambio del basso servizio reso a Trieste.

Be', tra la figlia di Ligresti, un'amazzone ereditiera che si fa sponsorizzare il cavallo dalla Fondiaria-Sai, e il signor Tod's, un grande industriale, non c'è partita.

Jonella Ligresti sedeva nel consiglio di Mediobanca quale rappresentante di Fondiaria-Sai. Che aveva il 3,5% dell'Istituto e stava per passare di mano. Della Valle aveva lo 0,5% con opzioni per salire al 2%. La lista per il consiglio la seleziona il patto di sindacato, non il management. Forse Della Valle dovrebbe domandarsi come mai i suoi pari non lo hanno appoggiato. Ma non lo farà. Quanto a Rcs MediaGroup, invece di cercare corsie preferenziali, che facesse una buona volta un'Offerta pubblica d'acquisto, un'Opa rivolta a tutti gli azionisti, il Nuovo Che Avanza!

Se Della Valle è il mandato, chi sono i mandanti?

I mandanti principali sono due. Si chiamano Alberto Nagel e Lorenzo Pellicioli. Quest'ultimo fece trapelare la cosa già all'uscita di quel consiglio.

Trasparenza o vanità?

Né l'una né l'altra. Credo piuttosto che il manager della De Agostini volesse coprire il banchiere. Ma poi, 16 mesi dopo il fatto, lo stesso Nagel si è addirittura intestato il ruolo di mandante unico con un'incredibile intervista a "Repubblica" il 7 agosto del 2012. Leggo dal ritaglio: "Siamo noi che abbiamo mandato via Geronzi, che abbiamo fatto saltare gli equilibri di quello che voi, sui giornali, chiamavate e chiamate ancora il Salotto Buono dei Poteri Forti, o dei Poteri Marci". Ma quando mai? Quale svolta epocale? E per chi? È svolta epocale la firma del "papello" con Salvatore Ligresti di cui diffusamente ha parlato la stampa?

Il "papello" di cui lei parla è un foglio di carta con i desiderata *dei Ligresti sul quale Nagel aveva vergato le proprie iniziali. Per Nagel si tratta di una semplice presa d'atto, destinata a restare segreta perché priva di conseguenze reali. Per il pm di*

Milano, Luigi Orsi, costituisce lo spunto per ipotizzare il reato di ostacolo alla vigilanza e avviare un'indagine su Nagel. Che sia una presa d'atto o un accordo lo stabiliranno i giudici quando questo libro sarà già stampato.

Resta che si tratta, come minimo, di un'imprudenza impensabile in uomini come Cuccia o Maranghi. Ma ci torneremo.

Riportiamoci alla congiura del 6 aprile. Possibile che i mandanti fossero solo due?

Credeva di far parte della ristretta cerchia dei mandanti principali anche Giovanni Perissinotto, il primo amministratore delegato delle Generali.

Perissinotto, il group ceo.

Sì, aveva conseguito il titolo all'inglese di *group chief executive officer*. Ma presto Perissinotto, che è persona professionalmente senz'altro valida e dotata di grande esperienza, si sarebbe accorto di essersi fidato di persone sbagliate. Gli altri erano comprimari o, talvolta, clienti.

Sbaglio o dimentica un mandante principale?

E chi sarebbe?

Sarebbe Fabrizio Palenzona, vicepresidente di UniCredit e consigliere di Mediobanca. L'uomo è devoto a Maranghi benché la sua origine bancaria risalga alla Fondazione Crt – Cassa di Risparmio di Torino. Non fa più parte degli organismi della Fondazione Crt da un decennio, ma continua a esservi ascoltato. Tra i firmatari della lettera di convocazione del consiglio del 6 aprile c'è Angelo Miglietta, fino al maggio 2012 segretario generale della Fondazione Crt, azionista rilevante delle Generali. Se Miglietta ha firmato, Palenzona sapeva e benediva.

Capace, abile, il dottor Palenzona non è mai un comprimario. È uomo che esercita vaste influenze. Tolga oggi Palenzona da Mediobanca e vedrà che resta poco.

In verità, dal consiglio di Mediobanca l'ha già tolto l'articolo 36 del decreto Salva Italia. Questo provvedimento del gover-

no Monti vieta il cumulo delle cariche in società concorrenti. E Palenzona, tra UniCredit e Mediobanca, ha scelto UniCredit.

Non avrebbe potuto fare diversamente, dato che UniCredit è azionista di Mediobanca e Mediobanca non lo è di UniCredit. Ma lei sa bene che i telefoni fanno miracoli. Così come io so bene che Palenzona approvava la manovra per costringermi alle dimissioni. Ma il mondo non comincia né finisce il 6 aprile 2011. Palenzona sa costruire o concorrere alla costruzione di strategie positive. Cerca di risolvere i problemi, non di crearli. È un uomo che, un po' come me, non viene da magnanimi lombi. Si è fatto da sé, lavorando. È serio nelle relazioni d'affari e ha l'attitudine a vedere lontano. Per questo dovrei dire che forse gli voglio bene...

Detto da lei, gran signore dei Poteri Marci secondo Nagel, è il bacio della morte per Palenzona in Mediobanca.

Inutile malignità. Anche perché, onestamente, non saprei dire se Fabrizio mi ricambia, mentre so perfettamente che, quando qualcosa va contro Mediobanca, lui si mette di traverso. Maranghiano *perinde ac cadaver*. E tuttavia, in quei casi, non gioca su due tavoli. Si limita a sospendere i rapporti. Due o tre volte è sparito dal mio radar. Ma questo ci sta.

Abbiamo detto dei mandanti, del mandato, di chi credeva di essere mandante, di Caltagirone che sta a parte, dell'ex segretario della Fondazione Crt benedetto da Palenzona. Ma è mai possibile che gli altri consiglieri a lei sfavorevoli siano tutti comprimari o clienti? Paola Sapienza e Cesare Calari insegnano economia nelle università americane, il professor Carlo Carraro è il rettore di Ca' Foscari.

I consiglieri indipendenti si rifanno a un capo, l'ex ministro dell'Economia, Domenico Siniscalco, che presiede l'Assogestioni, l'associazione dei fondi comuni d'investimento, che io ritengo in pieno conflitto d'interessi lavorando lui per la banca d'affari americana Morgan Stanley. E poi i titoli accademici vanno visti da vicino. Non stiamo parlando di Nobel. Calari lavora in un fondo; la professoressa Sapienza insegna alla Kellogg School. Ha fatto mettere a verbale che il mio successore avrebbe dovuto essere autorevole e indipendente... Quanto a Carraro, meglio tacere *pro bono pacis*, se solo penso

alla lettera con la quale mi chiedeva la convocazione del consiglio a nome di un gruppo di consiglieri di cui – dimenticanza incredibile – non specificava né l'identità né il numero.

Di Paolo Scaroni, amministratore delegato dell'Eni, che dice?

Intanto, ci tengo a rilevare che Paolo ha grandi capacità e grandissime relazioni ad ampio spettro. Formulo la previsione che egli sarà, al verificarsi di un certo contesto posteletterale, il futuro ministro degli Esteri, sulle tracce delle visioni di Enrico Mattei...

Addirittura...

Addirittura. Quanto alla specifica vicenda, non l'ho avvertito affatto come una persona contraria. Ha anzi cercato di migliorare, così almeno dice, gli aspetti economici della conclusione. Ma io avevo già affidato tutto ai legali, secondo i contratti.

LA VISITA DEL DRAGO

Curiosamente, un anno dopo averla costretta al ritiro, la maggioranza dei consiglieri rimuove Perissinotto. Che reagisce in modo assai diverso dal suo. Scrive una lettera terribile ai consiglieri nella quale accusa Mediobanca di volerlo fuori perché non aveva aiutato Mediobanca medesima nel suo lavoro di advisor dell'Unipol impegnata in una complicata operazione di salvataggio della Fondiaria-Sai e della sua holding di controllo, la Premafin dei Ligresti.

Non commento le reazioni di Perissinotto a quest'altra congiura che andava maturando ai suoi danni. Personalmente, ho adottato altri comportamenti. Ma in queste cose non trincerei giudizi. Mi limito a osservare che a Perissinotto sono state, di fatto, imputate azioni e performance che io per primo avevo affrontato con spirito critico ma dentro l'istituzione, nel rispetto delle procedure. Quando sollevavo io certi problemi, sbagliavo. Se a farlo sono loro, è trasparenza, attenzione alla performance del titolo. C'è molto che non torna. Non le pare?

Può rispondere lei raccontando che cosa avrebbe potuto dire, e non ha detto, nel consiglio del 6 aprile per rendere la vita dura a chi voleva la sua testa. Che requisitoria avrebbe tenuto?

Quel giorno sarebbe bastato ripercorrere i miei 11 mesi alle Generali, farne la cronaca ragionata, rileggere assieme le carte, e molti sarebbero arrossiti. Vede, i presidenti come me non hanno mai avuto grandi poteri, né io li ho mai cercati. Ma prima, senza dilungarmi su certe riunioni complottarde degli ultimi giorni, avrei ricordato un episodio che dimostra come, già da presidente di Mediobanca, avessi a cuore la dignità e l'autonomia di questa grande compagnia che nel suo logo raffigura il leone alato di san Marco e non una pecora.

Racconti.

Correva l'anno 2009, il giorno non lo ricordo più, quando entrarono nel mio ufficio in Mediobanca tre persone: Alberto Nagel, Lorenzo Pellicioli e il suo azionista, Marco Drago. Noti bene: Pellicioli, Drago.

Il suo ufficio era quello di Cuccia?

Ma che dice? L'ufficio del dottor Cuccia è stato chiuso dopo la sua scomparsa, avvenuta il 23 giugno del 2000, per essere conservato così com'era. Una specie di cappella votiva, reliquie laiche. No, vennero nel mio ufficio e mi proposero un loro dettagliato progetto di riforma della *governance* delle Generali. Tutti i poteri andavano concentrati in mano a uno dei due amministratori delegati cancellando la figura del presidente esecutivo. All'atto pratico, i tre volevano il mio consenso alla rimozione anticipata di Antoine Bernheim dalla carica per fare posto, mi dissero, a Gabriele Galateri di Genola quale presidente non esecutivo. Galateri, che era stato presidente di Mediobanca prima di me, aveva stabilito una *entente cordiale* con il management.

Era dal 2007 che il management di Mediobanca lavorava a una tale riforma. Abbastanza necessaria, in verità.

Lei dice? E perché non me ne avevano mai parlato? Le pare che si va dal presidente di Mediobanca con un progetto già definito nei dettagli? Il presidente non è mai un notaio.

Almeno non dovrebbe esserlo. E le pare che ci si va assieme a due soggetti, Drago e Pellicioli, che non fanno parte degli organismi di Mediobanca? Tanto sarebbe bastato per opporsi. Ma c'era anche un altro motivo. Mi ero battuto affinché Mediobanca, primo azionista di Generali, favorisse l'adozione del mandato triennale per il consiglio e il presidente della compagnia. Per cancellare, cioè, la cattiva abitudine della vecchia Mediobanca di tenere appeso il presidente di una società del calibro delle Generali a un mandato annuale, rinnovabile o meno da Milano. Ora il mandato triennale era norma statutaria. Suggerii dunque di aspettare la naturale scadenza del consiglio, e nel frattempo di studiare a fondo l'argomento. Il suggerimento venne accettato.

Sospetto altre due ragioni, più personali. La prima è che lei non aveva alcuna convenienza a giubilare anzitempo il pur ottuagenario Bernheim, padrino finanziario di Bolloré. Bernheim era il leader storico degli azionisti francesi di Mediobanca con i quali lei, fin dal 2003, aveva instaurato rapporti molto stretti. Se avesse avallato la rimozione di Bernheim senza il previo accordo di Bolloré, avrebbe irritato i francesi e si sarebbe indebolito in Mediobanca. La seconda ragione è che, sulla poltronissima di Trieste, sarebbe andato a sedersi lei. A tempo debito, naturalmente.

Quest'ultima è una mera illazione. Ho sempre detto che in Generali sono stato chiamato. Non avevo mire. È invece un fatto che, due giorni dopo le mie dimissioni, proprio Galateri è stato portato alla presidenza delle Generali da Nagel e Pellicioli. Una nomina che veniva da lontano. O no? Caltagirone aveva suggerito di sondare Palenzona per quell'incarico. Ma, evidentemente, si era già deciso.

Galateri è un presidente di garanzia, il cui emolumento è più o meno un quinto di quanto prendeva lei. Parimenti senza deleghe.

Eviterei il populismo demagogico. Le retribuzioni, che in Generali non sono mai state basse, vanno legate al ruolo reale che ci si aspetta venga giocato dalle persone in un dato momento storico, senza nulla togliere alle qualità degli esponenti interessati.

Nella requisitoria mai pronunciata, avrebbe avuto come traccia i suoi 11 mesi alle Generali. Bene. Che cosa trova quando sale a Trieste?

Vengo eletto presidente delle Generali il 24 aprile 2010. Prendo servizio il primo maggio. A Trieste l'accoglienza è solenne. Tappeti rossi, grandi onori. Ed è doveroso riconoscere che trovo molte persone preparate, molta serietà, un diffuso spirito di corpo. Ma, se tacessi il resto, farei retorica aziendale. E, alla mia età, non sarebbe il caso. Dunque, non appena insediato, mi accorgo che, nella sede centrale della compagnia in piazza Duca degli Abruzzi, manca addirittura una sala attrezzata per il consiglio di amministrazione, e cioè dotata dei mezzi, anche tecnologici, e di altri uffici contigui disponibili per gli amministratori, affinché possano deliberare avendo assunto tutte le informazioni utili, orali e scritte. Si era soliti allestire una sala alla meglio in un palazzo limitrofo. Trovo, insomma, un top management con il quale il consiglio non può interloquire come, invece, dovrebbe. Passo così i primi tre mesi a riorganizzare il modo di lavorare del consiglio istituendo i diversi comitati previsti dal Codice di Autodisciplina delle società quotate, meglio noto come Codice Preda: il comitato esecutivo, il comitato per gli investimenti, il comitato per la *corporate governance*, il comitato per la remunerazione, il comitato per il controllo interno. Sembra ordinaria burocrazia, ma non lo è. Basti pensare, per esempio, che sono stati necessari tre mesi di riflessioni e consultazioni per istituire *ex novo* il comitato per gli investimenti. Poi pongo il problema di una revisione organizzativa che la compagnia affiderà successivamente a una nota società di consulenza.

Questi sono i riti costitutivi dei luoghi del potere reale.

Altro che riti. Qui si incide nella carne viva: scegliere le persone adatte, riscrivere i regolamenti, stabilire le modalità di gestione degli eventuali conflitti d'interesse, tema questo delicatissimo. La precedente *governance* mi appariva, anzi era, assai lacunosa. Un limite che aveva determinato il fiorire di intrecci tra il management e alcuni azionisti. E così, nello scrivere le regole, iniziano le tensioni con un management abituato ad avere mano libera a fronte del riconoscimento a

Mediobanca di un ruolo preminente sia in talune gestioni correnti sia nell'assunzione di talune partecipazioni strategiche nelle grandi società italiane.

Il management persegue l'interesse dell'impresa nella sua globalità e, dato rilevante per Generali, nella complessità di un business come quello assicurativo. L'azionista eccellente, che in società a proprietà frazionata come le Generali è tale pure con il 2%, può essere tentato di fare affari con l'impresa anche a detrimento dell'impresa. Tanto il suo privato vantaggio può essere superiore al danno o al mancato lucro eventualmente subìto pro quota *come azionista. Perissinotto insisteva molto su questo. Per esempio, rivendicava il diritto di decidere gli investimenti immobiliari a Parigi, in zona Défense, senza dover avvertire prima l'azionista Leonardo Del Vecchio che ne aveva di limitrofi. E se Del Vecchio se ne lamentava, pazienza.*

Ma il management, in teoria, può anche perseguire ricche prebende e riconferme senza fine utilizzando le risorse dell'impresa per far fare affari ad altri soci che possono sostenerlo. Insomma, i pericoli sono due, non uno. E sono immanenti nella *corporation* manageriale. L'unico rimedio, alla fine, è una *governance* efficace ed equilibrata. L'occhio sempre vigile dei consiglieri non legati a nessun carro particolare. Non a caso il regolamento che ha avuto la gestazione più tormentata è stato quello sui rapporti con le parti correlate.

Diciamo che cosa sono le parti correlate.

Si dice parte correlata quella persona o quella società che ha una partecipazione rilevante nella compagnia e, al tempo stesso, conduce o propone di condurre affari di qualsiasi tipo con la compagnia medesima. Poiché esiste il pericolo che questi affari vadano a tutto vantaggio di quella tal persona o società e a svantaggio dell'impresa e della generalità degli azionisti, è bene che si diano sempre tutte le informazioni e che la parte correlata non partecipi alla decisione che la riguarda. Meglio sarebbe se a decidere fosse una maggioranza di amministratori indipendenti. Che è quanto ho proposto e un po' imposto in Generali.

Vede, le Generali sono come una mucca speciale dalle cento mammelle. Tutti credono di poterne trovare una alla quale attaccarsi nella convinzione che ci sia sempre latte per

tutti. Ma nel mercato globale non è più così, ammesso e non concesso che così potesse essere in altre epoche.

Prima accennava a intrecci opachi tra management e taluni azionisti. Quali sono quelli che trova tra le cento mammelle di Trieste?

I più importanti, ancorché diversi tra loro, riguardano il gruppo De Agostini e la holding ceca Ppf di Petr Kellner. Il primo intreccio si era stabilito con l'operazione Toro e si era ormai consumato; l'altro era ed è tuttora *in fieri* con la *joint-venture* Generali Ppf, dedicata alle attività assicurative nell'Est Europa.

TORO SENZA VELI

Dell'affare Toro si è scritto. È un fatto noto.

Certi conti, però, li avete fatti in pochi. E se ne è persa la memoria. Eppure, la sola sequenza dei fatti, se completa, desta ancor oggi grande meraviglia. Mi sono preparato un appuntino.

Sentiamo.

Il primo atto dell'affare Toro si consuma nel 2003, tra marzo e luglio. Per sopravvivere alla sua crisi, la Fiat deve vendere la Toro Assicurazioni, un'antica compagnia sabauda fondata 170 anni prima. Conosco bene la storia, perché la Fiat aveva come advisor il Mediocredito Centrale, che era la banca d'affari del gruppo Capitalia. Tramite una società *ad hoc* di nome Ronda, che fa capo alla filiale lussemburghese De Agostini Invest, il gruppo di Novara acquisisce il 100% della Toro al prezzo di 2,38 miliardi di euro. Il Mediocredito non ricevette alcuna manifestazione d'interesse da parte di Generali. Questo se lo ricordi per dopo.

D'accordo, ma intanto mi dica se riceveste manifestazioni d'interesse solo da De Agostini.

Unipol fece un'offerta, ma era inferiore di 200 milioni.

Torniamo a De Agostini.

Appena presa la Toro, De Agostini comincia a vendere parti di questo gruppo assicurativo per fare cassa con cui ripagare le banche finanziatrici della filiale lussemburghese. Mi segua. La nostra banca aveva una compagnia vita, che si chiamava Roma Vita, a mezzadria con la Toro. A ottobre, Toro ci vende la sua quota per 245 milioni. Nello stesso periodo, Toro cede a Generali per 293,5 milioni la sua compagnia francese, Le Continent. A gennaio 2004 passa a Unibanco Aig Seguros la Toro Targa Participaçoēs. Sono solo 3,5 milioni, giusto per la precisione.

Facciamo un primo stop. Con queste tre operazioni, la Toro targata De Agostini porta a casa 542 milioni di euro vendendo pezzi del proprio patrimonio.

Ma, se è padron De Agostini che vuole vendere, allora la Toro compra a occhi chiusi. Ecco arrivare così il 9,96% di Lottomatica. Che cosa abbia a che fare Lottomatica, un'impresa che gestisce scommesse e lotterie, con il business assicurativo lo lascio immaginare a lei e ai lettori. Ma in tal modo, nel 2004, la Toro dà 153,8 milioni di euro alla casa madre lussemburghese. La quale casa madre aveva anche l'1,53% di Rcs MediaGroup e lo cede sempre alla Toro per 56,3 milioni. La De Agostini Invest Société Anonime detiene anche quote di fondi chiusi di investimento, i cosiddetti fondi di *private equity*. Anche queste quote vanno alla compagnia di assicurazioni per 39,9 milioni. Poiché i gestori di questi fondi possono chiedere altri soldi ai sottoscrittori, la Toro subentra nell'impegno a versare 12,6 milioni nel solo 2004. A onor del vero, va riconosciuto che il venditore si impegna a garantire al compratore un analogo flusso di denari nel caso i fondi non dessero le soddisfazioni attese.

Secondo stop. Toro versa a De Agostini 250 milioni con queste tre operazioni. E altri 12 li versa a nome di De Agostini ai fondi di private equity.

E l'immobile? Non poteva mancare l'immobile di pregio. Toro compra un palazzone in via Campo Boario a Roma dall'Immobiliare Telemaco per 38,8 milioni e, dopo averlo ristrutturato a sue spese, lo affitta a Lottomatica per un canone pari al 7,1% dell'investimento, durata 8 anni...

Terzo stop. Riassumendo, nel primo anno di gestione De Agostini, la Toro dà benefici finanziari per 262 milioni al suo padrone e monetizza quote del proprio patrimonio per 542 milioni.

Il bello arriva adesso. A tambur battente, nel corso dello stesso anno, la Toro versa dividendi ordinari e straordinari per 593,6 milioni alla Ronda, società di diritto italiano, che li gira alla lussemburghese. E nel dicembre dello stesso anno, il 2004, la Ronda incorpora la Toro e ne assume la ragione sociale. La fusione determina svalutazioni che riducono l'utile della compagnia da 163,3 a 3,3 milioni. Queste sono le premesse del gran finale. Che avviene in due mosse. La prima è il ritorno della Toro in Borsa. De Agostini Invest colloca il 35% della compagnia presso il pubblico e incassa 705 milioni. La seconda mossa è la cessione a Generali del 65% residuo di Toro per 2,5 miliardi. Siamo alla fine del 2006. De Agostini Invest aveva pagato 2,38 miliardi alla Fiat per la Toro e ne porta a casa a vario titolo 3,82. In tre anni, il gruppo De Agostini guadagna 1,4 miliardi.

E le Generali?

Le Generali devono infine proporre un'Offerta pubblica d'acquisto sulle minoranze azionarie di Toro. Talché l'esborso finale, compresa Le Continent, arriva a 4,14 miliardi.

A suo tempo, ho domandato a Perissinotto come mai le Generali non abbiano comprato subito la Toro dalla Fiat, ma solo tre anni dopo da De Agostini, pagandola quasi il doppio. Mi è stato risposto che nel 2003 non sarebbe stato possibile per ragioni di bilancio. Le grandi compagnie erano tutte in difficoltà. Anche Axa, che pure ha sempre puntato all'Italia, si astenne dal fare offerte. Quanto alla lievitazione del prezzo, intervenuta dopo il 2003, Perissinotto la giustificava con l'andamento della Borsa e del settore assicurativo nel suo complesso. Trova convincente questa risposta?

Se le Generali avessero pagato i soci della Toro con azioni Generali di nuova emissione, capirei. Carta contro carta, sale un valore ma sale anche l'altro. Ma le Generali hanno pagato per cassa. E poiché i contanti sono merce diversa, allora capisco meno. Come lei noterà, signor Mucchetti, l'advisor finanziario di quest'ultimo atto dell'operazione Toro è Mediobanca, principale azionista delle Generali.

A questo proposito è interessante quanto l'Antitrust scrive nel provvedimento del 4 dicembre 2006 che autorizza Generali a comprare Toro, con taluni rimedi pro concorrenziali.

Che cosa scrive l'Antitrust?

Due sono, a proposito di Mediobanca, i punti salienti. Il primo è che Mediobanca è il vero artefice dell'affare. Mediobanca riceve l'incarico formale di advise *dal comitato esecutivo delle Generali il 25 giugno 2006. Ma aveva già iniziato a lavorarvi a marzo proseguendo fino ai primi giorni di giugno. E tuttavia al consiglio di amministrazione delle Generali del 13 giugno non viene ancora proposto l'affare Toro. Lo sarà solo il 25 luglio, per la ratifica. Nel comitato esecutivo della compagnia, 6 membri su 7 sono riconducibili a Mediobanca. Le questioni delle Generali, grandi e piccole, sono sul tavolo non solo dei top manager della banca, ma anche di semplici dipendenti, tutti impegnati spalla a spalla con i colleghi della compagnia. Insomma, conclude l'Antitrust, l'acquisizione della Toro è di fatto eterodiretta da Mediobanca.*

È una conferma, di alta fonte istituzionale, del rapporto tra De Agostini, Generali e Mediobanca. Fa cogliere bene l'*humus* nel quale, tre anni dopo, Drago e Pellicioli possono pensare di venire da me, assieme a Nagel, a prospettarmi progetti di cambiamento della *governance* di Generali nel modo che ho già raccontato.

C'è anche un secondo punto saliente. L'Antitrust trova nei computer di Mediobanca una e-mail interna, datata 28 giugno, dove si riferisce di Groupama che si lamenta di non essere mai stata presa in considerazione dal management di Mediobanca benché fosse disposta a pagare per la Toro più di quanto offrissero le Generali. Groupama è una mutua assicurativa francese di dimensione medio-grande che dal 2003 partecipa al patto di sindacato di Mediobanca assieme a Vincent Bolloré. Mediobanca è formalmente l'advisor di Generali, eppure Groupama le chiede udienza su Toro e, non avendola ottenuta, non insiste altrimenti con il venditore De Agostini. Sotto questo profilo, correttamente Mediobanca fa l'interesse del cliente che compra, le Generali, non di De Agostini, la controparte che vende.

L'analisi dell'Antitrust aveva lo scopo di far emergere i dati che servivano a supportare i rimedi alle lesioni della concorrenza generate dall'operazione, non quello di ricostruire in tutti i dettagli la trattativa sulla Toro. Starei ai fatti assodati. Subito dopo aver incassato da Generali, il gruppo De Agostini investe almeno un miliardo in azioni Generali.

Ma è anche vero che siamo di fronte a un gioco di specchi. Nel 2003, De Agostini compra Toro, per la quale già c'era un'offerta di Unipol. Era stato Galateri a esortare De Agostini a dare un'occhiata alla compagnia messa in vendita dalla Fiat. Nel portafoglio di un gruppo familiare, l'investimento nelle assicurazioni ne può compensare altri, più soggetti ai cicli dell'industria e della finanza. De Agostini compra Toro finanziandosi largamente a debito, almeno per 1,5 miliardi. Di qui la sequenza di operazioni che lei ricostruisce e che hanno tutte lo scopo di rimborsare le banche tenendosi stretto il cuore dell'attività con il minimo di capitali propri investiti. Ma nel 2006, ecco che la compagnia spagnola Mapfre fa recapitare a Pellicioli un'offerta assai generosa, oltre i 2 miliardi. Per la famiglia novarese è un'opportunità. Subito dopo, a Parigi, sua seconda patria, Pellicioli incontra i banchieri della JPMorgan che, combinazione, hanno sotto mano un altro aspirante compratore. È Groupama. In poche ore, Jean Azema formula un'offerta più elevata di quella spagnola ed è a quel punto che vengono informate le Generali: c'era l'impegno a tenerle al corrente in caso di vendita.

Perissinotto, ormai fuori dal pantano del 2003, spara più alto di tutti. Offre qualcosa di meno di Groupama come prezzo, ma a condizioni tali da rendere nel complesso più conveniente la sua offerta. De Agostini si ritrova così in cassa 2,4 miliardi e ormai un modesto debito residuo. Che farne? Il settore assicurativo era considerato ancora più promettente rispetto al 2003. Di qui, nella logica di portafoglio della famiglia, la decisione di reinvestire una parte del tesoretto in Generali, che dava una proiezione internazionale di cui era priva Toro e, soprattutto, riconosceva al nuovo socio De Agostini un ruolo nella governance *che altre compagnie più grandi, come Axa e Allianz, non avrebbero concesso. Un tale ruolo non poteva esserci senza il* placet *di Mediobanca. La cosa venne negoziata con Nagel e Galateri, che nel frattempo aveva lasciato la Fiat per andare a presiedere proprio Mediobanca. Ecco perché Drago, Pellicioli e Nagel ritengono di potersi presentare a lei nel 2009.*

Potrei dire altro, ma mi limito a un'osservazione. De Agostini, per non uscire dal promettente settore assicurativo, investe in Generali. Ma se si era spossessato della Toro che, come si è detto, aveva rivenduto poco dopo averla comprata! C'è un evidente *non sequitur*. Se poi andiamo al sodo e guardiamo alla successiva, interminabile scivolata del titolo Generali verso il basso, diciamo che il diavolo fa le pentole, ma non i coperchi. Pellicioli ha bruciato sulla ruota di Trieste la grandissima parte dei profitti realizzati su Toro. E Perissinotto, purtroppo, ha trovato in Pellicioli colui che, alla fine, gli ha presentato il conto in nome proprio e di Mediobanca.

L'OLIGARCA DI PRAGA

Veniamo all'altro intreccio, quello con l'oligarca ceco Kellner.

I problemi impliciti in questo intreccio transnazionale diventano conclamati il 24 settembre 2010, quando l'Isvap manda al presidente e all'amministratore delegato delle Generali una lettera per chiedere notizie sui rapporti della compagnia con l'azionista Kellner. Si vuole fare luce non solo sul ruolo di costui nel comitato investimenti appena costituito, essendo evidente il conflitto d'interessi, ma anche sulle ragioni che avevano indotto il consiglio di amministrazione delle Generali a elevare i limiti oltre i quali le operazioni, anche quelle con parti correlate, passano dalla competenza solitaria del top manager a quella collegiale del consiglio. Perissinotto aveva ottenuto, nonostante le mie perplessità, poteri a firma singola fino a 300 milioni di euro con facoltà di sforare senza limiti questo tetto in caso di emergenze che lui, e soltanto lui, giudicasse eccezionali. Si tratta di poteri inconsueti e potenzialmente pericolosi. Figli di quella riforma della *governance* che mi era stata presentata in Mediobanca nel 2009 e che, allora, avevo respinto.

Che cosa prescrive l'Isvap?

Com'è d'uso, prima dei rimedi, il presidente dell'Isvap, Giancarlo Giannini, convoca a Roma per chiarimenti il direttore generale delle Generali, Raffaele Agrusti.

Il fratello di Michelangelo, antico parlamentare friulano della Democrazia cristiana?

È lui. Ma l'audizione di Agrusti, nonostante la grande preparazione dell'uomo, non risolve il problema. A novembre l'Isvap formula rilievi imbarazzanti. Ormai fanno parte della storia. Nel 2009, dopo sei mesi di trattativa, gli accordi con la Ppf di Kellner erano stati modificati a opera del comitato esecutivo, che, invece, dovrebbe solo istruire il dossier per il consiglio, l'organo statutariamente deputato alla decisione. Invece al consiglio era stata data soltanto un'informativa iniziale. E poi silenzio fino alla conclusione, quando il consiglio ratifica, forse senza sapere bene che cosa stia approvando.

Perissinotto sostiene di aver sempre detto tutto quanto era suo dovere dire ai consiglieri.

È possibile che quel tutto non fosse esaustivo. Dell'affare Kellner, benché il Codice Preda lo esiga essendo la più tipica delle operazioni con una parte correlata, non era mai stato investito il Comitato per il controllo interno, formato dai consiglieri indipendenti.

La fermo un attimo. Queste, in fondo, sono solo questioni di metodo. Perissinotto, sia pure non ufficialmente, imputa all'Isvap, ispirata da Geronzi, notorio sodale di Giannini, di usare due pesi e due misure. Un'Isvap, insomma, occhiuta con le Generali, cieca con Fondiaria-Sai dove il management nominato da Salvatore Ligresti e i Ligresti medesimi facevano strame delle buone regole e spremevano denari dalla compagnia. Altro che Kellner, altro che De Agostini. Non aveva tutti i torti, Perissinotto.

Fondiaria-Sai non può dirsi un modello di gestione. Non lo sostiene nessuno. Ma non si giustificano le manchevolezze della propria casa con quelle delle case altrui. E non si insinua che l'Isvap fosse, chissà come, mossa da Geronzi quando l'ispezione era stata avviata prima che Geronzi assumesse la presidenza della compagnia. Ed è gravissimo accusare l'Isvap di un presunto favoritismo. D'altra parte, le osservazioni dell'Istituto di Vigilanza non sono soltanto di metodo. Ed erano condivise da consiglieri come Bolloré e Caltagirone.

Nelle pieghe del bilancio delle Generali si nascondeva il

rischio, assai probabile, di dover versare una fortissima somma al socio Kellner. Se, alla scadenza degli accordi nel 2014, Ppf non rinnoverà la *joint-venture*, le Generali dovranno comprare il suo 49% di Generali Ppf. Di più, se Ppf si trovasse in difficoltà con le banche creditrici, le Generali dovrebbero prestare soccorso anche prima del 2014, mettendo in tensione il proprio coefficiente di solvibilità. Al consiglio del novembre 2009, che approva la correzione degli accordi iniziali con il partner ceco, Perissinotto si era impegnato a fare accantonamenti a riserva nel caso si profilasse un impegno superiore ai 2,5 miliardi. Gli accantonamenti, evidentemente, non si sono potuti fare, né è stato indicato in bilancio il valore di questo potenziale obbligo d'acquisto.

È singolare che si sia resistito fino all'ultimatum dell'Isvap del 21 marzo 2011, che mi sono assunto la responsabilità di far valere in consiglio, prima di rassegnarsi a indicare in una forchetta tra i 2,5 e i 3 miliardi l'esborso potenziale. Se l'archivio delle Generali sarà tenuto come si deve, gli storici troveranno due pagine 189 del progetto di bilancio 2010: una senza e l'altra con la forchetta del rischio.

A parere di Perissinotto la joint-venture *con Ppf si rivelerà un grande affare e sarà un vantaggio avere allora il 100%. Perché lei, Bolloré e Caltagirone volevate fare chiarezza sui possibili impegni derivanti dalle* joint-venture *con l'azionista Kellner?*

Auguro alle Generali che il loro ex amministratore delegato abbia ragione. Vedremo come tratterà la materia il successore, Mario Greco. Ma nei bilanci non si scrivono atti di fede. Si deve dar conto del valore reale degli attivi e dei rischi eventualmente loro connessi. Ora, quell'accordo stipulato e rinegoziato senza il coinvolgimento formale e sostanziale del consiglio potrebbe ancora portare le Generali a dover sostenere un aumento di capitale in tempi nei quali il titolo va male e gli utili sono largamente inferiori a quelli della concorrenza. In simili condizioni, ricorrere al mercato dei capitali di rischio comporta emissioni azionarie a prezzi molto bassi, fortemente diluitive per gli azionisti che non fossero in grado di sottoscrivere le quote cui hanno diritto.

Nella sua requisitoria, avrebbe certo insistito sull'Est Europa. Perissinotto voleva far entrare le Generali nella privatizzazione della Vtb, l'ex Vneshtorgbank, per provare poi a vendere le polizze

italiane agli sportelli di questa che è una delle banche russe più grandi e influenti. In secondo luogo, Perissinotto e Kellner speravano di poter cedere alla banca Vtb il 38% della compagnia di assicurazione russa Ingosstrakh, dove la collaborazione con il socio di maggioranza, l'oligarca Oleg Deripaska, il "re" dell'alluminio, si era rivelata impossibile. Perché fermaste Perissinotto?

È vero, la Vtb è una banca importante e la Russia un grande mercato. Grande e difficile: la storia del pacchetto di azioni Ingosstrakh, un immobilizzo di capitale privo di ogni prospettiva, sta lì ad ammonirci. Ma Perissinotto puntava ad acquisire non meno del 10% di Vtb e la Vtb avrebbe dovuto prendere il 3% delle Generali. L'operazione era già abbastanza avanti quando me la sono trovata di fronte. A me, ma anche ad altri come Caltagirone, l'affare risultava poco comprensibile. Posto che, con questi chiari di luna, immobilizzare un miliardo di euro in Russia non è una decisione da prendere a cuor leggero, noto che il pacchetto Ingosstrakh non era un vero e proprio investimento delle Generali, ma un investimento di Kellner che, astutamente, l'aveva infilato nella *joint-venture* Generali Ppf. Astutamente perché era un investimento che si dovrebbe ritenere sbagliato, fatto nel 2007 contro Deripaska che, pertanto e comprensibilmente, a Kellner l'aveva giurata, e dunque lo teneva fuori da tutto. Ora, con i soldi delle Generali, avremmo tolto dal fuoco una castagna di Kellner, socio in conflitto d'interessi...

Ma ormai era fatta. Tanto valeva risolverla.

Ma vogliamo parlarne un po', prima? Spiegare, per esempio, quanto avrebbe pesato quel pacchetto nella valutazione della buona uscita di Kellner. Avevamo trattato bene o male? E la consulenza di Mediobanca, com'era stata? Invece è silenzio. Quando si parla di *governance* si parla di queste scelte, non di ordinaria burocrazia.

Lei sa della filiale di Cipro della Vtb?

No. Non so nulla di Cipro.

Allora la incuriosirà sapere che la Vneshtorgbank possedeva nella città cipriota di Limassol una filiale, la Russian Commercial Bank. Questa banca cipriota affonda le sue radici nelle attività mediorientali della sovietica Moscow Narodny Bank che operava d'intesa con il Kgb, il servizio segreto comunista. Non saprei dire se adesso serva il Cremlino, ancorché questa sia la voce corrente a Mosca.

La incuriosirà a sua volta sapere che avevo posto la questione Vtb anche a Silvio Berlusconi. Il premier era in partenza alla volta di Mosca per incontrare il presidente Dmitry Medvedev con la solita agenda di affari tra imprese italiane e russe da promuovere come fanno tutti i premier del mondo. Ero venuto a sapere che nell'agenda di Berlusconi era stato infilato, all'insaputa del consiglio di amministrazione che presiedevo, anche il negozio Generali-Vtb, stiamo parlando dell'incrocio azionario in grande stile. Chiesi un incontro urgente a Palazzo Chigi che mi venne prontamente accordato. Anticipai a Berlusconi che non ci vedevo chiaro per niente e che, pertanto, mi sarei opposto. Ma soprattutto gli manifestai tutto il mio stupore perché lui, Silvio Berlusconi, non aveva nemmeno chiesto un parere preventivo a me, e cioè al presidente delle Generali. "Ma io non ne so nulla, te l'assicuro," fu la risposta del premier. "Sarà un'iniziativa di Valentino Valentini." Valentini, che parla correntemente il russo, era l'emissario del governo italiano presso il Cremlino e mi risultava abbastanza legato a Roberto Meneguzzo. Un dettaglio che fa capire molte cose.

Già, Meneguzzo è il dominus *della Palladio Finanziaria di Vicenza, attorno alla quale si raccoglie un folto gruppo di industriali, banchieri e professionisti veneti. Tutto assieme, questo gruppo sfiora il 3% delle Generali e arriva al 4% grazie a un accordo con la Fondazione Crt. Meneguzzo è stato il più fermo sostenitore di Perissinotto. A lui, Meneguzzo, vengono attribuite relazioni con l'ex ufficiale della Guardia di Finanza, Marco Milanese, che fu a lungo l'uomo di fiducia del ministro dell'Economia Giulio Tremonti.*

Da questi elementi si potrebbe dedurre una storia verosimile: che il management si rivolga a un socio influente che

contatta l'emissario che infila il dossier nella cartella giusta. Si tratta, lo ripeto, di un'ipotesi. È un fatto invece che, senza il mio intervento, quando tutto fosse arrivato sul tavolo del consiglio di amministrazione, sarebbe stato tardi. Avremmo dovuto affrontare un affare di Stato anziché ragionare, come si deve, su un'operazione finanziaria nella dovuta libertà. Ma lei ha citato anche il tramite Marco Milanese, sul quale mi astengo, per non maramaldeggiare, dall'esprimere un giudizio, troppo facile ora, meno facile a quei tempi – ma a me più chiaro –, quando in giro veniva considerato, forse a torto, l'emissario di Tremonti.

A proposito di Meneguzzo si può aggiungere che le Generali finanziavano con 150 milioni di euro il fondo Vei Capital della Palladio, che doveva investire nelle infrastrutture e invece si è allargato a una società di scommesse, la Snai. Ma come si concluse l'incontro a Palazzo Chigi?

Si concluse con una dichiarazione di Berlusconi che promise: "Se tu sei contrario, non ne faremo nulla. Cancelliamo la Vtb". Era presente anche Gianni Letta, in qualità di sottosegretario alla presidenza del Consiglio dei ministri. Ma Letta non parlò.

Lo trovò strano?

Sì.

Perché allora Letta, avendo presumibilmente visionato le carte, non le disse nulla?

Nella mia vita non ho mai chiesto protezione.

Ma Letta sarebbe stato in grado di dargliela? E poi, non eravate grandi amici?

Nel lavoro non ho mai avuto amici. Le grandi responsabilità comportano la solitudine nelle scelte, nei limiti delle proprie competenze, s'intende. Devi dire sì e no, anche quando il cuore vorrebbe dire no e sì. Gianni Letta è uomo di valore, che viene diffusamente stimato, che rassicura, che s'impegna a dare una mano, ma che non sempre riesce a mantenere le promesse, viste le numerosissime richieste di sostegno che

riceve. Aveva una frequentazione con Montezemolo e Della Valle. Ma non so se fosse al corrente dei loro disegni su Generali, anche se sono sicuro, fino a prova contraria, che, se ne avrà avuta notizia, non vi avrà dato il peso che poi è emerso. Diversamente, me ne avrebbe parlato, non per delazione, ma perché io ero il presidente.

Oggi le Generali hanno l'1% di Vtb e Andrei Kostin, il banchiere russo, dichiara di aver avviato colloqui per rilevare la partecipazione Ingosstrakh.

Le Generali hanno l'1%, che Perissinotto ha voluto comunque acquistare utilizzando i suoi poteri a firma singola. Noto che su questo pacchetto azionario già grava una non trascurabile minusvalenza. E che Vtb non è più sbarcata a Trieste. Quanto alla riallocazione della quota Ingosstrakh, si dovranno vedere le carte. Tutte. Ma ormai dovrebbe essere chiaro come sia stato questo mio impegno sulla vicenda a determinare il coagularsi della strana maggioranza del 6 aprile.

L'INTRECCIO CON MEDIOBANCA

Quando è squillato il primo campanello d'allarme che segnalava come questa sua linea non raccoglieva i necessari consensi?

Squillò nel marzo 2011, quando il consiglio venne chiamato a discutere il rapporto sulle partecipazioni della compagnia. L'avevo richiesto io, dopo che l'ariete Della Valle aveva menato scandalo perché le Generali avevano una partecipazione nella Rcs MediaGroup. Una compagnia di assicurazioni, diceva, non deve avere titoli di un'impresa editoriale, meno che mai se bloccati in un sindacato azionario. Era chiaramente un pretesto per agitare le acque. Della Valle stava nel sindacato di Mediobanca e non mi risulta che avesse posto analogo problema in quella sede. Un'assicurazione no e una banca sì? Non era quello il modo di affrontare un problema serio come l'evoluzione della proprietà del "Corriere della Sera", di cui, più avanti, parleremo per esteso. Ma Della Valle faceva rumore. E allora, se di partecipazioni si doveva parlare, che si parlasse di tutte le partecipazioni. Pretesi così dall'amministratore delegato un rapporto esaustivo. E che cosa scopro? Che

abbiamo ancora in pancia il 10% di Lottomatica a sostegno dell'azionista De Agostini. Agli occhi dei nuovi Savonarola non costituiva problema. E perché poi mettiamo 150 milioni in Vei Capital?

Anche Intesa Sanpaolo ha investito 60 milioni nel fondo di Meneguzzo.

Non sta a me sindacare i rapporti del banchiere Corrado Passera con il finanziere di Vicenza. Ma constato che Meneguzzo è socio influente di Generali, mentre di Intesa Sanpaolo non risulta essere socio né amministratore. Constato altresì che Perissinotto aveva deciso in solitudine l'investimento, senza attendere che entrasse in funzione – era questione di giorni – il comitato investimenti. E sì che si trattava di un'operazione con una controparte correlata. In Generali, allora, andava di moda criticare l'investimento in Telecom Italia, che peraltro dà precisi diritti di *governance*. Ecco, si mugugnava, le operazioni di sistema che distruggono valore, fatte per ragioni politiche. Ma allora perché acquisire il 15% della Ntv?

In Ntv hanno investito anche altri soggetti, italiani ed esteri, che vogliono far concorrenza alle Ferrovie dello Stato nell'alta velocità.

Credo che abbiano bisogno di tanti auguri, considerati i successi dell'ingegner Mauro Moretti con il *Frecciarossa*. Ma non è questo il punto. Compito delle Generali è investire nelle *start up*? Perché in questa e non in altre? Dobbiamo portare acqua al mulino della Société Nationale des Chemins de Fer, che è il vero socio industriale della Ntv? Nostro compito è vendere polizze a Ntv e a Fs. Un impegno di capitale andrebbe discusso. Ma allora perché la quota Ntv è stata intestata a un fondo lussemburghese della compagnia anziché direttamente alla compagnia?

Le solite ragioni fiscali? Quando si venderà il pacchetto Ntv dal Granducato non si pagheranno imposte sulle plusvalenze.

Può essere, se plusvalenze verranno. Intanto osservo che il fondo lussemburghese risponde all'amministratore delegato e non al comitato investimenti né, tanto meno, al consiglio di amministrazione delle Generali.

Abbiamo parlato di De Agostini, Kellner, Meneguzzo, Della Valle. Ma l'intreccio più discusso è quello tra le Generali e il suo socio principale, Mediobanca. Mediobanca ha il 13,24% di Generali e Generali ha il 2% di Mediobanca. Lei, presidente di Generali, poteva partecipare alle riunioni del patto di sindacato di Mediobanca. Alberto Nagel, Vincent Bolloré e Francesco Saverio Vinci erano al tempo stesso amministratori della banca e della compagnia. Ma soprattutto le Generali hanno affiancato Mediobanca nella sua politica di potenza. Fiat, Pirelli, Telecom Italia, Rcs, Gemina, dovunque Mediobanca acquisiva quote strategiche, ecco che quote analoghe o superiori venivano acquisite dalle Generali. Come si è regolato su questo che, alla fine della giornata, è il tema principale?

Come presidente delle Generali, non ho mai più partecipato alle riunioni del patto di sindacato di Mediobanca. Mi sono regolato cercando di esercitare le funzioni del presidente del consiglio di amministrazione. Esigendo il pieno rispetto della *corporate governance* a tutela dell'intera compagine azionaria e non solo di alcuni soci amministratori abituati a trattare direttamente le proprie partite con il management. Questo regime di trasparenza non ha riscosso troppi gradimenti. Ad Antoine Bernheim, il mio predecessore, piaceva mostrarsi eccentrico. Divagava in consiglio su cosa gli aveva confidato Sarkozy e poi guardava l'orologio: "Si è fatto tardi, purtroppo ho l'aereo per Parigi, devo andare". E così, poi, ciascuno se la sbrigava da solo con i dirigenti di proprio riferimento. Io, invece, non avevo aerei da prendere e volevo la massima circolazione delle informazioni nella società. La prima lettera al management e ai consiglieri riguardava la richiesta di informazioni avanzata dai consiglieri stessi. Ho scritto che, in nome della *par condicio*, le risposte dovevano essere date non singolarmente ma unitariamente, durante il consiglio di amministrazione.

Se il rapporto di Mediobanca con Generali era sempre così pervasivo come quello ricostruito dall'Antitrust sul caso Toro, la sua non sarebbe stata una lettera priva di effetti concreti.

Effetti ne avrebbe avuti, con il tempo. Certo. Tanto è vero che, prima di spedirla e di protocollarla, la feci leggere ai due amministratori delegati e al direttore generale. Volevo proteggerli. "È a vostra tutela," spiegai. Non hanno capito. O, forse, non hanno voluto capire.

Sul piano quantitativo, dell'intreccio Mediobanca-Generali si trova traccia nei bilanci della compagnia laddove si dà conto dei rapporti con le parti correlate. Risulta che le Generali hanno sottoscritto un prestito subordinato di 500 milioni e un prestito obbligazionario per 624 milioni, entrambi emessi da Mediobanca. Dall'altra parte del tavolo, e cioè da Mediobanca, non viene analoga informazione. Nessuna delle due società dà conto dei flussi di pagamenti generati dall'attività normale affidata da Generali a Mediobanca.

Questa discrepanza, che lei rileva, apre un problema: o le Generali sono troppo loquaci, e danno informazioni inutili e dannose per i soci, oppure è Mediobanca che si rivela reticente su questioni cruciali. Noterà che le Generali danno queste notizie da quando sono presidente.

Noto pure che Mediobanca non le dà oggi, ma non le dava nemmeno ieri quando, da presidente, il bilancio lo firmava lei.

Le ricordo che il regolamento della Consob in materia è entrato in vigore soltanto nel 2010.

Noto ancora che le Generali, nemmeno sotto la sua presidenza, danno conto di quanto versano a Mediobanca per i servizi bancari ricevuti. Perché?

La ragione formale per cui non si rende pubblica l'uscita e l'eventuale entrata per i servizi normali è che questi servizi, se resi a prezzi di mercato, sono equiparati a una *commodity* qualsiasi. Potendo essere richiesti o ottenuti da qualunque altra banca, entrano nel calderone dei costi senza obbligo di segnalazione specifica.

Telecom Italia dà conto anche delle minuzie. E lo fa da anni, da prima del regolamento Consob.

Credo dovrebbero adeguarvisi anche Generali e Mediobanca. Tocca alla Consob, l'autorità di sorveglianza dei mercati finanziari, obbligare le società quotate a interpretare in modo univoco la norma. In concreto, tuttavia, credo si tratti di poche decine di milioni l'anno.

La presenza massiccia di Mediobanca condiziona gli assetti della compagine azionaria di riferimento della compagnia. Va sempre bene?

No. Non ha alcun senso che una compagnia di assicurazioni del rango delle Generali sia controllata da una piccola banca. Nonostante tutto, mentre stiamo parlando, in quest'estate del 2012, le Generali valgono ancora 16-17 miliardi, mentre Mediobanca sta sui 2,5 miliardi. Ancor meno senso ha il listone per il consiglio delle Generali che Mediobanca presenta in assemblea includendovi, previa trattativa informale, gli altri azionisti rilevanti.

Perché non ha senso?

Intanto, qualcuno potrebbe sostenere che si tratti di un patto di sindacato non dichiarato eppure, nella sostanza, reale. E i patti, invece, andrebbero sempre resi noti alle autorità di vigilanza e al mercato. Ma non mi impelago in valutazioni giuridiche.

D'altra parte, si potrebbe rilevare che la maggioranza consiliare che la indusse a lasciare non è esattamente la stessa che ha dimissionato Perissinotto. Kellner, Meneguzzo, Della Valle, Carraro sostenevano l'amministratore delegato ed erano a lei contrari.

Le due maggioranze sono in gran parte sovrapponibili. La verità è che, per avere trasparenza, all'assemblea delle Generali si dovrebbero presentare almeno tre liste: una di Mediobanca, un'altra dei vari De Agostini, Del Vecchio, Caltagirone e così via e una terza dovrebbe essere portata dall'Assogestioni, l'associazione dei fondi comuni d'investimento.

Ma lo statuto assegna soltanto 3 posti su 17 alla lista di minoranza. E nulla alla terza lista. Di qui la convenienza ad accorpare i voti, trattando prima le poltrone, all'interno di un listone che arrivi serenamente al 24-25%. I cosiddetti soci privati temono di perdere posti andando soli, con un proprio listoncino: basterebbe che Mediobanca ne associasse un paio, per esempio la Fondazione Crt o Benetton, e il listoncino non avrebbe speranze. E però anche Mediobanca, ove restasse sola, potrebbe rischiare. Per statuto, non può superare il 15% delle società alle quali partecipa.

Gli statuti, signor Mucchetti, si cambiano. In Generali, voglio dire. I vincoli di Mediobanca sono un'altra cosa e coinvolgono gli equilibri patrimoniali.

E lei ha proposto modifiche statutarie che aumentassero il numero dei seggi destinati alle minoranze a Trieste?

A questo miravo. Altro che progettare il *reverse takeover* delle Generali su Mediobanca come si sospettava! Dopo l'esperienza negativa fatta da Allianz con Dresdner Bank, non avrebbe più avuto senso industriale per un'assicurazione comprare una banca, certo non una banca d'investimento come Mediobanca, e meno che mai attraverso la procedura complicata e discutibile del *reverse takeover*, nel quale la società figlia si mangia la società madre. A riformare lo statuto miravo, ma non ho fatto in tempo a dare alla mia idea una veste compiuta, formale. Non escludo che in Mediobanca l'abbiano capito. E che questa sia una delle vere ragioni della congiura del 6 aprile. Avrei destabilizzato i poteri costituiti rendendo contendibile il controllo di fatto della compagnia.

Non teme che, in tal modo, le Generali sarebbero diventate un bersaglio facile per qualche scalatore, magari estero?

Le Generali sono sempre state scalabili. Basta guardare la composizione dell'azionariato. E oggi lo sono più di ieri a causa della debolezza del titolo. Se non è accaduto è perché le altre due grandi compagnie europee, Axa e Allianz, si marcano strette e si bloccano a vicenda. Investitori finanziari, che vogliano conquistare Generali per rivenderne poi con lauti profitti le singole parti, in teoria ci potrebbero essere, ma le Generali sono troppo importanti per l'Italia e il Paese troverebbe il modo di difenderle. Mi pare che la recente legge sulla *golden share* dia qualche potere d'interdizione anche al governo. E poi, fino a quando il rischio Italia viene percepito dai mercati con tanto pessimismo, nessuno si azzarda a investire, poniamo, 30 miliardi di euro per scalare le Generali con l'effetto di caricarsi sulle spalle i 50 miliardi di titoli di Stato italiani in portafoglio alla compagnia. Dunque, se si presentassero più liste, ci sarebbe maggior contendibilità senza per questo lasciar colonizzare Trieste.

Torniamo a Mediobanca, azionista di controllo non adatto, dice lei. Perché le dimensioni di Mediobanca, relativamente piccole rispetto a quelle di Generali, costituiscono un problema?

Quando Perissinotto ricorda che la compagnia non ha fatto aumenti di capitale mentre le concorrenti Allianz, Axa, Zurich hanno fatto ampio ricorso al mercato dei capitali di rischio, non esibisce un titolo di merito, ma ammette una debolezza. Racconta del freno imposto da Mediobanca al gruppo triestino. Il gruppo Generali non può pensare di crescere soltanto per linee interne. Di fronte a grandi operazioni, deve potersi finanziare con aumenti di capitale ovvero aprirsi a fusioni, ancorché queste possano diluire le posizioni di partenza dei soci più influenti.

Gli aumenti di capitale non diluiscono le partecipazioni dei soci che possono sottoscrivere la propria quota. In caso di fusioni, chi non vuole diluirsi può sempre rastrellare azioni in adeguata misura e ricostruire le posizioni.

Mediobanca, per evidenti limiti patrimoniali, non potrebbe fare né l'una né l'altra cosa su larga scala.

Le risulta che Mediobanca abbia mai respinto acquisizioni o fusioni che ne avrebbero diluito la partecipazione in Generali?

L'alta dirigenza delle Generali ha sempre evitato di farsi dire di no dall'azionista cui deve la poltrona. Chi le parla aveva posto il problema strategico della crescita del gruppo Generali. D'altra parte, quando era Governatore della Banca d'Italia, lo stesso Mario Draghi aveva insistito affinché Mediobanca vendesse parte del suo pacchetto Generali, recuperando liquidità da reinvestire nell'attività bancaria e, al tempo stesso, liberando la compagnia dalla sua tutela.

Quella posizione informale di Draghi venne considerata una bestemmia da Maranghi, ormai fuori dalla banca. D'altra parte, si deve proprio a lui, al delfino di Cuccia, la crescita della partecipazione in Generali dal 5 al 13-14% attraverso il reinvestimento di utili non distribuiti negli anni novanta. Maranghi considerava liquidità

le azioni Generali. Nagel appare più possibilista. Un po' di azioni Generali si possono anche vendere, dice. Ma senza alcuna fretta.

Credo che, con l'adozione della terza e ultima versione dei margini di solvibilità, nota come Basilea 3 dal nome della città svizzera dove si riuniscono i banchieri centrali dei Paesi avanzati, il ridimensionamento della partecipazione in Generali sarà inevitabile per Mediobanca. E riaprirà i giochi a Trieste come a Milano. E si riapriranno ancora di più se finalmente si prenderà di petto la questione degli incroci azionari con un'adeguata legislazione che dia un taglio netto.

Tornando a Mediobanca, va ricordato che la Commissione europea spinge per permettere di computare nel capitale di vigilanza delle banche le partecipazioni assicurative. Se l'emendamento passasse, Mediobanca non subirebbe più la pressione di Basilea 3. In ogni caso, per l'attuazione della norma di Basilea 3 nella versione non ancora definitiva, cui lei si riferisce, ci sarebbe tempo fino a tutto il 2018.

Un ridimensionamento anche minore credo che, comunque, ci sarà. D'altra parte, un banchiere che voglia fare il suo mestiere prepara il domani. Non aspetta che il tetto gli cada addosso. Considerare le Generali meglio dei Btp poteva avere un senso ai tempi di Basilea 1, della lira e di Maranghi. Oggi non lo ha più. A meno che l'entità della partecipazione non serva ad assicurarsi la presa sulle mammelle migliori della speciale mucca chiamata Generali.

IMPRIMATUR CHE PESANO

*A onor del vero, va ricordato che il piano industriale di Mediobanca, approvato nell'estate 2012, prevede una certa riduzione della partecipazione in Generali: dal 13 a meno del 10%, si dice. Mediobanca e i suoi alleati hanno nominato a capo delle Generali un manager come Mario Greco, che si è formato in grandi gruppi assicurativi internazionali come Allianz e Zurich e non nell'*establishment *triestino o mediobanchesco. Alle mammelle ci si attacca se il capo azienda ti lascia fare. Greco lo conosco. Ammesso e non concesso che gliele propongano, certe operazioni non le farebbe.*

Conosco poco Mario Greco, anche se ne sono note la professionalità e le capacità. È figlio di uno dei tre ultimi amministratori delegati del Banco di Roma. Che lasciò quando varammo la Banca di Roma.

Greco piace a Caltagirone, che è diventato Caltagirone senza passare da Mediobanca.

Credo che la provenienza dell'*imprimatur* – e la provenienza è Mediobanca – rappresenti un dato oggettivo anche per un manager con la reputazione di Greco, con il suo senso rigoroso dell'autonomia. Gli obiettivi di Mediobanca sono dettati dai suoi bilanci e dalla percezione che ne ha la Borsa. Mediobanca ha un valore di Borsa nullo o quasi, ove gli togliessimo il valore delle partecipazioni in Generali, Telecom Italia, Pirelli e Rcs. A queste quotazioni, per come la vedo io, il mercato valuta zero o meno di zero la capacità di fare banca dell'attuale management. Ne abbiamo la controprova nella pesante dipendenza dell'utile consolidato di Mediobanca dalla quota di sua competenza dell'utile di Generali.

Un momento. Qui ci vogliono i numeri. Nell'ultimo esercizio a noi noto, quello che va dal primo luglio 2010 al 30 giugno 2011, Mediobanca registra 201 milioni di utile netto di fonte Generali a fronte di un proprio risultato complessivo di 369 milioni. Nell'esercizio precedente il contributo di Generali era stato di 232 milioni su 401. Se torniamo all'ultimo esercizio florido, non segnato dall'attuale crisi dei mercati, quello 2006-2007, vediamo come il pacchetto Generali procuri un utile netto di 359 milioni a fronte di un risultato complessivo di 953 milioni. Se stiamo a quanto ci dicono i bilanci, che anche lei ha approvato, il peso di Generali è indubbio, ma c'è anche dell'altro.

C'è, per esempio, il peso specifico delle commissioni per negoziazione titoli, gestione del debito e consulenza su fusioni e acquisizioni incassate dai soci-clienti, Generali *in primis*, rispetto al totale dei ricavi incassati sul mercato libero.

I soci-clienti sono quei debitori di riferimento di cui scriveva felicemente il banchiere della vecchia Comit, Sergio Siglienti, che abbiamo nominato nel prologo.

Sono loro. Formano il mercato *captive* di Mediobanca. Senza questo mercato, che ne sarebbe di Mediobanca?

Non glielo so dire perché non ne conosco la misura. Lei è stato consigliere di Mediobanca dal 1992, presidente tra il 2007 e il 2010. Poteva rendere nota l'entità di questo mercato captive. *Perché non l'ha fatto?*

Perché il farlo non avrebbe corrisposto all'interesse di Mediobanca quale veniva definito in quegli anni dal consesso degli azionisti e degli amministratori. E perché, lo ripeto, l'informativa sui rapporti con le parti correlate è stata definita dalla Consob solo nel 2010.

Eppure, in un'intervista al "Sole 24 Ore", proprio lei, da presidente di Mediobanca, criticava la primitiva impostazione della Consob in materia perché troppo rigida. Ha cambiato idea?

In quelle dichiarazioni contestavo l'eccessiva estensione del concetto di parti correlate. Tutti diventavano parti correlate: società, amministratori, dirigenti, professionisti. Rispettando le procedure di garanzia, in sé giuste, Mediobanca non avrebbe più potuto lavorare. Per questo invitavo a un maggior senso pratico, a restringere i soggetti eligibili a parte correlata. Diverso, invece, sarebbe istituire l'obbligo all'informativa *ex post* su una platea ragionevole di parti correlate.

PROFUMO, NAGEL, ARPE

Se capisco bene il suo punto, l'intreccio così stretto fra Generali e Mediobanca fa male a entrambe. Tarpa le ali al Leone di Trieste e nasconde la debolezza della gestione bancaria in Mediobanca, coprendola con i redditi captive. *Ma allora le chiedo: lo scopre adesso l'effetto Generali in Mediobanca? Nel 2004, il suo collega Alessandro Profumo, di UniCredit, propose di vendere le partecipazioni, Generali e Rcs per prime, reinvestendo il ricavato nella banca in senso stretto. In alternativa, Profumo suggerì la scissione di Mediobanca: da una parte le attività bancarie; dall'altra, le partecipazioni riunite sotto una holding che le avrebbe poi gestite o vendute. Il management era contrario e lei, allora, sostenne il management e non Profumo. È pentito di quella presa di posizione?*

Profumo sosteneva quella linea, è vero. Ma senza troppa convinzione.

Era consapevole di non riscuotere grandi consensi sulle sue idee che portavano, in un modo o nell'altro, a smontare Mediobanca come centro di potere che, dominando la finanza, condizionava le grandi operazioni del Paese. Ma lei?

Nel 2004 non condivisi la linea di Profumo. Mi illudevo che Mediobanca potesse ancora esercitare un ruolo positivo nel sistema. E a questo scopo le partecipazioni potevano servire. Con il senno di poi, riconosco di aver sbagliato. Non tenevo conto della modestia del management, il cui capo, Alberto Nagel, dimostra di non essere all'altezza di una posizione che, prima di lui, era stata ricoperta da un gigante, Enrico Cuccia, e da un banchiere comunque grande come Vincenzo Maranghi.

Solo dal 2010 Nagel, Pagliaro e gli altri dirigenti hanno iniziato a esercitare il loro potere senza tutele. Credo si debba dare tempo al tempo. In questo come in altri casi. Si dirà tra dieci anni se questa generazione ha fatto la sua parte nell'epoca sua.

Non so cosa intenda lei per "senza tutele".

Intendo senza più la sua presenza in Mediobanca.

Ma Nagel e Pagliaro esercitano una funzione delegata, poi che loro tendano all'autoreferenzialità è un fatto arcinoto che doveva finire con le dimissioni di Maranghi. Nell'era della velocità supersonica, lei rinvia a una valutazione *sub specie aeternitatis*. È un po' singolare, anche perché, finora, di anni di emancipazione ne sono trascorsi ben 6 o 7. Non siamo in presenza di personaggi di una tale levatura che solo la storia può giudicare: vogliamo far ridere?

Lasciamo scrivere la storia agli storici. Ma lei quando ha cominciato a nutrire riserve sugli alti dirigenti di Mediobanca?

È dal 2007, da quando sono divenuto presidente di Mediobanca, che nutro riserve. Nagel mi sollecitava ad assumere quella carica anche nel corso di incontri riservati che avevamo a casa del dottor Ripandelli, il rappresentante di Mediobanca a Roma, persona degnissima, e poi ho avuto modo di consta-

tare che, all'atto pratico, Nagel cercava di fare tutto da solo, informandoti quando gli garbava.

Le sue parole sull'inadeguatezza di Nagel sono simili a quelle di Della Valle.

Della Valle è mosso da sue valutazioni e specifici interessi personali. Si è deciso a scoprire le debolezze del management di Mediobanca solo dopo che non ha avuto l'atteso tornaconto. Se permette, io non ho interessi personali.

Uno ce l'ha: la vendetta contro il mandante del 6 aprile.

Non lo dica nemmeno. Non coltivo rancori verso nessuno. Non certo verso Nagel e nemmeno verso gli altri congiurati.

Crede di essere creduto?

Lo pretendo. Vede, fa sorridere leggere su "Repubblica" l'amministratore delegato di Mediobanca che si presenta come l'autore di una svolta epocale perché ha costretto Geronzi a dimettersi dalle Generali. Epocale per chi? Non certo per Mediobanca, che non è mai stata così debole non solo sul piano delle performance, come abbiamo visto, ma anche sul piano dell'iniziativa strategica, come dimostra l'imbarazzante regia dell'aggregazione tra Fondiaria-Sai e Unipol firmata da Nagel.

Del pluridecennale rapporto del sistema bancario – di Mediobanca ma anche di Capitalia – con Salvatore Ligresti e con Fondiaria-Sai parleremo più avanti. Ora le chiedo: Mediobanca a parte, il fatto che un banchiere della sua storia abbia lasciato la presidenza delle Generali in quel modo e non sia tornato alla ribalta di altre istituzioni finanziarie rilevanti non chiude forse un'epoca?

Le carriere degli uomini hanno tutte un inizio e un termine. La mia è stata senza precedenti. La verità è che è finita l'epoca di Mediobanca come luogo che, per capacità professionali e coesione del suo azionariato, esercitava funzioni di regia nei grandi affari italiani.

Anche su questo punto torneremo più avanti, affrontando in profondità il suo rapporto con Mediobanca. Intanto, mi dica

se esistono altre persone, magari più giovani, che possano raccogliere la sua eredità.

Un erede in Capitalia l'avevo individuato. Era Matteo Arpe. Giovane, capace, brillante. Ma un eccesso di ambizione lo ha tradito. Non voglio anticipare quello che affronteremo poi, ma mi dica lei che cosa resterebbe oggi di Mediobanca senza UniCredit nel suo azionariato.

Se UniCredit vendesse la sua partecipazione, Mediobanca sarebbe facile preda dei "foresti". Di Bolloré e dei suoi amici francesi, che avrebbero il diritto di prelazione e i soldi per esercitarlo. O forse, se la cessione avvenisse a patto di sindacato non più rinnovato, e dunque senza più prelazioni, si scatenerebbe una bagarre *imprevedibile. Ma lei pone la domanda e lei, che la sa più lunga, dovrebbe rispondere.*

E io le dico che, senza UniCredit, Mediobanca sarebbe preda di Pellicioli.

Ma il gruppo De Agostini non è nemmeno azionista.

La mia risposta non cambia. La scriva così. Me ne assumo la responsabilità.

CIVIS ROMANUS SUM

Signor Geronzi, la nostra prima giornata, dedicata al suo passo d'addio, che per i campioni dello sport e i grandi attori è sempre il più difficile, sta volgendo al termine. Ma prima di darci un nuovo appuntamento le vorrei riassumere quanto, finora, ho capito di quella partita di potere senza esclusione di colpi che si è giocata sulle massime poltrone delle Generali. E lei mi dirà se ho capito bene.

Se lo ritiene utile, proceda.

Dunque. Fino a quando ha governato in Capitalia, Cesare Geronzi impostava operazioni, concedeva prestiti, assumeva partecipazioni. Metà consigli e metà danée, *diceva Cuccia del suo lavoro di banchiere gigioneggiando un po', lui di famiglia*

siciliana, con il dialetto milanese. Valeva pure per il banchiere Geronzi. Certo, in una grande banca le decisioni arrivano in consiglio dopo l'istruttoria degli uffici e il vaglio dei comitati. Ma alla fine la parola del presidente, quando questi decide di spenderla, è la parola decisiva. Tanto più se è il presidente ad aver scelto personalmente il top management. Fuori da Capitalia, nella milanesissima Mediobanca e ancor più in Generali, multinazionale a forte radice triestina, il romano Geronzi trova gruppi manageriali già costituiti, prodotti da stili di lavoro, reticoli d'interessi e ambienti sociali che non sono i suoi. Il banchiere corre il pericolo di poter dare soltanto consigli. Troppo poco per comandare nel tempo, com'era abituato a fare da decenni.

A Trieste, Geronzi fiuta subito che la posizione di Perissinotto può traballare perché dà anni i risultati delle Generali sono meno brillanti di quelli delle altre grandi compagnie europee. Ma gli basta anche molto poco per capire come l'amministratore delegato stia costruendo una rete di soci e di amministratori – Kellner, Meneguzzo, Della Valle, un domani i russi della Vtb – a lui legati perché sono in affari o hanno fatto affari con le Generali da lui guidate. La fiacca performance rappresenta un punto di debolezza di Perissinotto. Non vi è dubbio. Ma il top manager, se completa la rete dei soci amici, può amalgamare abbastanza consensi anche attorno a conti deludenti.

Geronzi non se ne scandalizza. È uomo di mondo. Del resto, non c'è proprio niente di nuovo sotto il sole: in Capitalia, lo stesso Geronzi aveva difeso bilanci fragili e si era circondato di soci-clienti, bloccati in un sindacato azionario a lui fedele. Su questo punto avremo modo, più avanti, di raccontare, approfondire e magari discutere. Ma fin d'ora va detto, a proposito di Perissinotto, che certe mosse non sono da tutti. Bisogna saperle giustificare di fronte alle Autorità, per ottenerne la benedizione. Devono avere un'utilità generale, o almeno l'apparenza di averla, un'utilità. E poi ci vuole la capacità di realizzare rapidamente gli accordi, prima che altri subentrino con disegni diversi. Nelle Generali, il banchiere Geronzi non ha deleghe operative. Ma, facendo il presidente per davvero, fa emergere le contraddizioni tra l'alta dirigenza e gli azionisti. In tal modo, punta a conquistare la posizione centrale del mediatore: garante del management, esposto alle pressioni dei soci della mucca dalle cento mammelle, e di Mediobanca in particolare, e al tempo stesso garante dei soci, a partire dalla stessa Mediobanca, verso un top manager che vorrebbe incoronarsi re. Conquistata quella posizione centrale, il presidente avrebbe esercitato la sua influenza sull'agenda della

compagnia. Sarebbe diventato l'ago della bilancia. Se a Roma poteva essere accreditato di un hard power, *nel Nord Geronzi cerca il* soft power, *facendo leva sulla* governance.

I problemi che Geronzi solleva sono reali, ma né Perissinotto né Nagel vogliono farsi tutelare da un presidente che non fa parte delle loro due cerchie. E che fa balenare riforme statutarie e politiche espansive tali da riaprire il gioco del potere sull'asse Milano-Trieste, tirandone lui le fila. Temono, Nagel e Perissinotto, di lasciare troppa influenza a un uomo i cui disegni non sono chiari, e che viene comunque percepito come estraneo sia alla cultura delle Generali sia a quella di Mediobanca. E poco pesa in tale contesto che Geronzi abbia partecipato al consiglio di amministrazione di Mediobanca fin dal 1992. Romano era e romano resta. Sottovalutare la cultura degli interlocutori capita a molti, in particolare a quanti si sentono superiori. È rimasta storica la sfiducia decretata da Cuccia al Nuovo Banco Ambrosiano al suo atto di nascita, nel 1982. "È come un cappotto male abbottonato. Non c'è niente da fare. Bisogna sbottonarlo e ricominciare dall'asola giusta," disse. Il Nuovo Banco Ambrosiano è diventato Intesa Sanpaolo, per aggregazioni successive, abbottonando e sbottonando il cappotto, ma senza mai passare da Mediobanca, nel segno della cultura cattolico-democratica del capitalismo temperato che ne informò l'origine. Anche Geronzi ha scarsa considerazione dei suoi interlocutori. Ce lo ha detto con chiarezza. Con altrettanta chiarezza, va aggiunto che i disprezzati disprezzano il disprezzante in eguale misura. L'alta finanza non è uno sport per signorine.

La differenza tra quell'errore di Cuccia e il suo è che Cuccia sbagliava nel giudicare affari d'altri, mentre lei ha sbagliato a suo carico, sottovalutando la capacità dei suoi avversari di coagulare consensi attorno al loro disegno di estrometterla dai santuari della finanza del Nord, Generali e Mediobanca. Ho capito bene?

Per ora ha capito malissimo. Lei parla di culture di Mediobanca e di Generali come se fossero *in toto* un bene da preservare. Al contrario, quelle sono culture del potere autoreferenziale o, comunque, dell'interesse reciproco, incrociato nell'opacità. E devo dire che è bastata la mia breve presenza per metterle in crisi profonda. Tutto quello che sta succedendo ne è la prova concreta. E rende più urgente la necessità che si intervenga per legge, come ho già detto, sugli intrecci azionari.

Non è vero che in Generali non avevo alcuna attribuzione perché, come presidente, avevo il governo di tutti gli organi

collegiali e il controllo sull'attuazione, da parte delle strutture, delle delibere adottate. Avevo poi la competenza nelle relazioni esterne e nella comunicazione. Naturalmente, si tratta di attribuzioni che, per essere esercitate adeguatamente, richiedono compartecipazioni del vertice e una sua visione solidale. La ricostruzione che lei, poi, fa con riguardo all'operare in Capitalia non corrisponde al vero innanzitutto per la parte relativa alla fase delle istruttorie e delle decisioni collegiali negli organi da me presieduti che non possono di certo rifare le istruttorie laboriosamente definite, delle quali gli "istruttori" si assumono la responsabilità. Invece, è su quelle basi che gli organi collegiali devono deliberare. La descrizione onnipotente della mia funzione in Capitalia non è per nulla corrispondente alla realtà dei fatti. Tutto ciò che mi attribuisce – impostare operazioni, concedere prestiti, assumere partecipazioni – come un "solo uomo al comando" è pura fantasia. Ho sempre agito nel rispetto delle diverse responsabilità funzionali e operative e rimettendomi costantemente alla collegialità decisionale. Ho voluto questo libro e ho scelto lei, per le ragioni già dette, anche con l'obiettivo di far constatare la falsità dell'abito che mi è stato cucito addosso facendo vivere la sfrenata fantasia di tanti suoi colleghi. Romano ero e romano resto, dunque? Sì, *civis romanus sum*, con tutto ciò che significa.

Il suo obiettivo, signor Geronzi, è chiaro. Ma solo alla fine il lettore vedrà se e quanto coinciderà con il mio, che resta quello di fare luce su trent'anni di potere, banche e affari incrociando la sua testimonianza di prima mano – una scelta, quella di parlare, di cui le va riconosciuto il merito – con tre decenni del mio lavoro di giornalista.

"Potere, banche e affari" suona già, contrariamente ai propositi, come un giudizio anticipato non propriamente benevolo. Un giudizio che ripercorre una facile vulgata con pochissimi agganci alla realtà. A questo punto, anche per comprendere come mai la mia presidenza delle Generali sia stata così breve, non basta il film degli 11 mesi di Cesare Geronzi a Trieste, ma bisogna capire chi è stato Geronzi e quale ruolo ha avuto nella finanza italiana degli ultimi trent'anni.

2.

Educazione di un banchiere

A MARINO, TRA PRETI E REPUBBLICANI

Per capire chi sia davvero Cesare Geronzi non bastano gli ultimi trent'anni. Bisogna cominciare ancora più da lontano, ossia dal vero inizio della sua storia: dagli anni di Marino, il suo paese d'origine nei Castelli Romani.

Marino, intanto, non è un paese. Ha il rango di città dal 1835. Le venne riconosciuto dal pontefice Gregorio XVI. A Marino sono nato cento anni dopo quell'editto, il 15 febbraio 1935. Di Marino è mia moglie Giuliana. A Marino ho la casa a cui sono più affezionato. Deve venirci. Si sta bene.

Si tratta di una grande villa, mi è stato riferito. Una dimora importante nella quale si riflette la personalità di chi l'ha fatta e la abita. Verrò volentieri a bere un bicchiere di vino dei Castelli verso la fine del nostro lavoro.

Ci conto. Le mostrerò anche la piccola cappella che lì abbiamo, in campagna, per le ricorrenze di famiglia.

A proposito di cappelle, a celebrare il matrimonio di sua figlia Benedetta è stato il cardinale Tarcisio Bertone, non il parroco di Marino. Se non sono indiscreto, perché questa scelta?

Mia moglie e io abbiamo avuto il privilegio di conoscere abbastanza bene Sua Eminenza. Incontrammo monsignor

Bertone le prime volte negli anni novanta. Era segretario della Congregazione per la dottrina della fede, prescelto dal prefetto, l'allora cardinale Joseph Ratzinger. Conservammo l'abitudine e il piacere di rivederci anche quando Bertone venne nominato cardinale arcivescovo di Genova. Il caso volle che il mio futuro genero, Bernabò Bocca, fosse pure lui originario di Romano Canavese come Bertone. E così domandai al cardinale se poteva officiare il rito. Ma, se parliamo di Marino, dico che a Marino ho le mie radici.

Perché questo legame con la provincia?

Tutto sta a intendersi su che cos'è provincia e che cos'è metropoli. La storia di Marino si intreccia con quella della capitale, che dista pochi chilometri, fin dai tempi di Roma antica. Signori di Marino furono i principi Orsini nel Medioevo. Nell'Ottocento, le terre appartenevano ai principi Colonna e ai duchi Grazioli. I ragazzi – quelli che potevano – venivano a Roma per frequentare le superiori e l'università. A Marino ho imparato i primi rudimenti della vita. Negli anni trenta, questa città contava solo 10-12 mila abitanti. La gente lavorava in campagna. Roma beveva il vino dei Castelli. Ma si faticava anche nelle cave di peperino, una pietra usata nell'edilizia, fino a quando non sono state chiuse, nel 1960 se non sbaglio. Nel dopoguerra il cinema e il teatro erano ancora quelli costruiti da monsignor Guglielmo Grassi all'oratorio della Coroncina, accanto alla Basilica di San Barnaba, il santo patrono. Anche negli anni del fascismo era rimasta l'eco dell'occupazione delle terre dei primi del secolo, delle prime leghe bracciantili, del culto laico mazziniano, tipico delle zone che avevano subìto di più la dominanza papalina. La famiglia di mia moglie, per dire, è di saldo ceppo repubblicano; lei stessa aveva fede nell'Edera. Adesso, a Marino, la popolazione è triplicata. Abbiamo un 10% di residenti stranieri, soprattutto rumeni. Eppure, l'economia stenta ancora. Dicono gli statistici che si guadagna e si spende meno della media del Lazio. Ma è nella Marino del dopoguerra che ho incontrato le persone che mi hanno aiutato a crescere come uomo.

Quali di queste considera maestri di vita?

Senz'altro l'ingegner Negroni. Zaccaria Negroni era stato nominato sindaco di Marino dagli Alleati, poi fu senatore della Democrazia cristiana. Dopo la scomparsa avvenuta nel 1980, la

Chiesa lo elevò a esempio per tutti come Servo di Dio. La sua famiglia era forse la più ricca della zona, ma lui aveva l'apostolato nel cuore. Appena finita la guerra, seguiva le letture in comune delle Sacre Scritture che facevamo all'oratorio della Coroncina. Poi, rinunciò alle ricchezze terrene per dedicarsi al laicato cattolico. Per anni, l'ingegner Negroni ha sostenuto una piccola stamperia che fungeva anche da centro di formazione dei giovani.

Sacerdoti?

Don Giovanni Lovrovich. Sì, don Giovanni, un dalmata pieno di carisma. È il prete che mi ha sposato. Esule da Zara conquistata dall'esercito comunista jugoslavo, don Giovanni era un uomo assai colto, autore di libri di storia sulla Dalmazia. Esercitò una profonda influenza su molte generazioni di ragazzi, a Marino. Ma il cardinale Giuseppe Pizzardo l'aveva anche posto alla direzione del seminario di Albano Laziale. Giovanni XXIII lo fece cameriere segreto soprannumerario del papa.

Era un seminario importante, quello di Albano Laziale?

Lo era e lo è. Dipende dal Vaticano. Del resto, la sede episcopale di Albano è stata associata per mille anni alla berretta cardinalizia. Pizzardo, vescovo di Albano, fu un altro punto di riferimento nei primi anni.

Quel porporato era un conservatore tutto d'un pezzo. Nel 1954, da prefetto della Congregazione dei seminari, proibì ai seminaristi di lavorare in fabbrica per timore che fossero contaminati dai comunisti.

Alcuni tratti sono figli dei tempi nei quali la contrapposizione ideologica era feroce. Ma Pizzardo era anche un uomo di cultura. D'altra parte, la Chiesa, con papa Paolo VI, superò quelle chiusure verso i preti operai.

UN CARLI PER MAESTRO

Quali sono stati i suoi studi, signor Geronzi?

La mia era una famiglia numerosa. Papà, mamma, io e tre sorelle, due delle quali più piccole di me. Anche i nonni

paterni stavano in casa. Unico reddito era il salario di papà, operaio della Stefer, la società ferrotramviaria che collegava Roma ai Castelli. Frequentai elementari e medie a Marino. Poi, con grandi sacrifici della mia famiglia, mi iscrissi al liceo classico Pio Albertelli di Roma, l'ex Umberto I, in piazza dell'Esquilino.

E da ginnasiale partecipò ai cortei studenteschi per Trieste libera.

Lo fecero in tanti. Ma in quinta ginnasio un attacco di appendicite degenerò in peritonite. Subii così un intervento chirurgico che, ai tempi, era molto delicato. Feci 30 giorni di ospedale. Ne uscii salvo grazie alla penicillina, ma in preda a un forte deperimento organico, per curare il quale persi l'anno. La mia famiglia, dignitosa ma povera, non poteva sostenermi oltre. D'altra parte, con le ragazze che crescevano, una seconda fonte di reddito in casa diventava indispensabile. Passai all'istituto tecnico commerciale. Preparai tre anni in uno per recuperare il tempo perduto e ottenere così, a 17 anni, il diploma di ragioniere al Leonardo da Vinci di Roma.

L'università?

Economia e commercio, alla Sapienza. Ma cominciai anche a lavorare nell'ufficio di ragioneria del Comune di Marino e poi nella gestione amministrativa di un'azienda vinicola dei Castelli. Fatalmente, gli studi procedevano a rilento e al terzo anno li abbandonai.

Ricorda qualche docente che le sia stato maestro oltre che insegnante?

Purtroppo no. La mia vera scuola è stata il lavoro. Sono sessant'anni che lavoro. Ed è sul lavoro che ho incontrato il mio vero, grande maestro: Guido Carli.

Guido Carli ricoprì l'incarico di Governatore della Banca d'Italia dal 1960 al 1975. In seguito, presidente della Confindustria e più volte ministro, fu uno dei grandi sostenitori del Trattato di Maastricht, che trasformò la Comunità economica europea nell'Unione europea. Ma lei, quanti anni aveva quando entrò in Banca d'Italia?

Avevo 25 anni. Entrai in Banca d'Italia nel 1960, vincendo un regolare concorso. Ebbi cinque avanzamenti di carriera vincendo altri cinque concorsi. Lasciai la banca centrale nel 1980 con il grado di direttore dei Rapporti con l'estero. Per molti anni, ho guidato il servizio che fissava il cambio della lira con le altre monete. Una funzione che mi metteva molto spesso a stretto contatto con il Governatore Carli e poi con il suo successore, Paolo Baffi. Queste circostanze hanno favorito una consuetudine che divenne amicizia quando Carli lasciò la Banca d'Italia e prese anche lui casa a Grottaferrata, vicino alla mia di Marino.

Com'era Carli, fuori dal lavoro?

Il suo profilo, che sembrava intagliato nel legno, e una certa timidezza, forse alimentata dai doveri del ruolo, lo facevano apparire scostante. Ma così non era in realtà. L'uomo Carli riemergeva negli incontri conviviali, nel corso dei quali amava fare sfoggio di ironia. Se Rinaldo Ossola, ministro del Commercio estero e suo amico dopo tanti anni trascorsi in Banca d'Italia, si ritraeva dalle chiacchiere del dopocena perché, diceva, la mattina seguente avrebbe dovuto incontrare il primo ministro del Lussemburgo, Carli lo prendeva in giro: "Il primo ministro del Lussemburgo? Ma è come il sindaco di Grottaferrata. Rinaldo, puoi rimanere con noi". Lo divertiva l'aneddoto. Sapeva attrarre l'attenzione e la simpatia, specialmente delle belle signore. È passata alla storia la sua amicizia con Susanna Agnelli. Quando la sorella dell'Avvocato venne eletta sindaco di Monte Argentario per il Pri, l'assessore al Bilancio glielo fece Guido Carli, lui, il grande Carli che trattava con i grandi della terra. Con Giuliana e con me aveva maturato nel tempo un'amicizia di carattere familiare. Ci si vedeva spesso a cena. Aveva anche qualche malizia, educata e scherzosa. Una sera, ci eravamo spostati in salotto dopo la cena, sfogliando un piccolo album di fotografie di vacanza al mare che si era preso da solo da un tavolino, puntò il dito sull'immagine di una bella signora bionda in costume e, fingendo serietà, mormorò: "Ma questa non è bionda...". Posso dire che si deve un po' anche alle insistenze di mia moglie se, sul finire dei suoi giorni, Guido Carli ci ha lasciato quel suo prezioso libro di memorie che s'intitola *Cinquant'anni di vita italiana*. Un testo ancora attuale, nel

quale si spiega l'adesione dell'Italia all'Europa come l'introduzione di un vincolo esterno che costringesse questo Paese corporativo alle virtù liberali.

IL DOTTOR COC E GLI STRACCI DEL GOVERNATORE

In che cosa consisteva il suo lavoro in Banca d'Italia?

Nel fissare, a fine giornata, il cambio della lira con le altre monete. A cominciare dal dollaro. Le controparti della Banca d'Italia erano le banche. E dalla seconda metà degli anni settanta, ancorché in via informale, anche le aziende più grandi impegnate in esportazioni o importazioni di rilievo. Entro le 10 del mattino, le controparti comunicavano alla Banca d'Italia le quantità di valuta estera che intendevano acquistare o offrire. L'ufficio cambi sorvegliava che domanda e offerta si pareggiassero e, alla fine della giornata, poteva ritirare o immettere valuta estera, utilizzando le proprie riserve, allo scopo di fissare a un certo livello il cambio. Per svolgere al meglio questa funzione, che si chiamava *fixing*, l'ufficio della Banca d'Italia era dotato di tutte le tecnologie del tempo: telescriventi, i primi goffi terminali e soprattutto tanti telefoni. Si lavorava in un grande *open space* che occupava larga parte del piano 2A di Palazzo Koch. Il secondo ammezzato. I piani nobili, 1N e 2N, ospitavano gli uffici dei membri del Direttorio e le funzioni di rappresentanza. Gli ammezzati erano il teatro operativo. Che Carli mostrava spesso agli ospiti in visita.

Com'erano organizzate le altre banche centrali ai tempi della lira?

Tutte le principali banche centrali europee erano collegate 24 ore al giorno attraverso una linea verde per verificare le anomalie registrate dagli uffici nazionali. Avevamo consultazioni a ore fisse più volte al giorno. Oltre alle chiamate d'emergenza. Dal 1972, questa collaborazione tecnica si intensificò al servizio di quel grande esperimento che prese il curioso nome di Serpente monetario europeo. Il progetto, avviato dai 6 Paesi fondatori della Cee più il Regno Unito, l'Irlanda, la Danimarca e la Norvegia, aveva lo scopo di contenere entro il livello prefissato del 2,25% le oscillazioni del

cambio delle monete dei Paesi aderenti con il dollaro. In tal modo, anche le svalutazioni o rivalutazioni delle monete europee tra loro non avrebbero potuto superare il 4,5%. Questa banda, di fatto, costituisce il tunnel entro il quale i cambi potevano oscillare al rialzo e al ribasso. Queste oscillazioni davano al tunnel un andamento sinuoso, paragonabile appunto al procedere di un serpente.

Quale ruolo ebbe il suo ufficio nella progettazione del Serpente?

Fornivamo alla delegazione italiana, impegnata nei negoziati di Basilea, i riferimenti statistici sui cambi fondamentali per l'elaborazione della strategia.

Lei partecipò ai negoziati preparatori del Serpente?

Partecipai a molte riunioni nella città svizzera. La nostra delegazione era tra le meno numerose, ma godeva del prestigio dei principali esponenti della Banca d'Italia, a partire dal Governatore. Il regime dei cambi fissi con la moneta Usa era decaduto nel luglio del 1971, quando la Casa Bianca aveva annunciato al mondo che il dollaro non sarebbe più stato convertibile in oro. Vi era l'esigenza di un nuovo ordine monetario, e non solo ai fini della politica agricola comune.

Ma il Serpente durò poco. Dopo il terzo conflitto arabo-israeliano del 1973, che determinò in tutto il mondo il primo shock *petrolifero con enormi fiammate inflattive, Italia, Regno Unito e Irlanda lasciarono fluttuare liberamente il cambio delle loro monete; e ai primi del 1974 anche la Francia sganciò il franco dal Serpente.*

Oh sì. Ricordo come fosse oggi il giorno in cui la Francia diede *forfait*. Carli era in viaggio in Tanzania. Allora non c'erano i telefoni mobili. Il Governatore si teneva informato chiamando a ore prefissate. Quella mattina il cambio del franco francese con il dollaro subì un'immediata, forte svalutazione. A mezzogiorno, nella prevista conversazione telefonica, Carli si limitò a chiedermi: "Quanto sta perdendo il franco?". "Il 5,5%," risposi. "Anche noi!" fu la secca disposizione del Governatore. Che prontamente eseguimmo. Ma quella sera, dopo una giornata campale nella quale i limiti del

Serpente erano stati così ampiamente sforati, dal 2,25 al 5,5%, decisi di stilare un rapporto quotidiano sui cambi da consegnare al Governatore. Non era richiesto da nessuna disposizione. Ma pensai che fosse prudente.

La gestione dei cambi, in effetti, è delicata. Anche per altre più prosaiche ragioni. Florio Fiorini, spregiudicato vicedirettore finanziario dell'Eni degli anni settanta, con queste transazioni formava i fondi neri per le tangenti. Lo racconta lui stesso. E aggiunge: quando arrivava la telefonata del dottor Koch, lui dava la voce ai colleghi degli altri grandi gruppi e tutti si calmavano per un po', salvo riprendere dopo. Il dottor Koch era lei.

Non sapevo di questo nomignolo, legato al nome dell'architetto che ha disegnato la sede di via Nazionale. Ma forse c'è un po' di confusione. Dirigevo allora il Centro operativo cambio, che in Bankitalia veniva chiamato Coc. Ecco, il dottor Coc... Ma, posto che la Banca d'Italia doveva eseguire il mestier suo con coscienza e rigore, pur senza avere compiti di polizia, le parole di Fiorini sono la prova che la nostra azione non piaceva troppo alle controparti perché riduceva la loro libertà di realizzare profitti, anche impropri, sui cambi. Certo, a ben vedere, eravamo un po' come le motovedette della Guardia di Finanza che ai nostri giorni si profilano all'improvviso nella rada di Porto Cervo, determinando il fuggi fuggi. Poi, quando le motovedette riprendono il largo, ricompaiono i soliti navigli.

Nel 1993, interrogato dal pm Antonio Di Pietro, un consigliere socialista dell'Enel degli ultimi anni ottanta, Valerio Bitetto, accennò all'uso delle notizie riservate sui cambi che nell'ente si faceva allo scopo di costituire tesoretti da girare ai partiti. L'Enel periodicamente acquistava rilevanti quantità di dollari e ogni volta il cambio si muoveva leggermente al rialzo. Chi lo sapeva in anticipo poteva acquistare i dollari nei giorni di stanca e venderli nel giorno del rialzino con la certezza di guadagnare. Nel giro, rivelò l'ingegner Bitetto al magistrato, erano coinvolte la Comit, la Banca d'Italia, Mediobanca e lo studio legale Graziadei di Roma.

Mi perdonerà se non conosco le dichiarazioni di Bitetto. In astratto tutto è possibile, ma la Banca d'Italia è sempre rimasta al di sopra di ogni sospetto avendo sempre avuto

grande cura e rigore nella scelta delle persone deputate a questi incarichi e nei meccanismi di comunicazione interna.

Le dichiarazioni di Bitetto non vennero approfondite dai magistrati milanesi che perseguirono altre modalità di finanziamento illegale dei partiti, più facili da provare e, a mio avviso, meno delicate dal punto di vista dei poteri veri. Ma Bitetto, le cui parole vennero riprese dall'"Espresso", non fu mai querelato.

Non posso che prendere atto di quel che lei dice e di cui si assume la responsabilità. Ma qui stiamo ricordando come funzionava l'ufficio cambi della Banca d'Italia negli anni settanta. Come le ho detto, di ogni giornata esiste un resoconto controllabile. Una volta, il Governatore Paolo Baffi, che aveva preso il posto di Carli nel 1975, capitò nel mio ufficio nei minuti precedenti il *fixing*. Si sedette sulla poltrona davanti alla scrivania e mi fece cenno di continuare pure la telefonata. Al termine, avendo inteso che parlavo con il responsabile finanziario di un grande gruppo, mi riprese: "Le nostre controparti sono le banche, non le aziende". Gli feci vedere il foglio con le richieste in entrata e in uscita delle banche e dei grandi gruppi e i relativi saldi. La traccia, insomma, di tutti i movimenti della giornata, che portavano alla decisione che stavo per prendere. Era l'unico modo per monitorare il mercato reale. Baffi capì che non doveva essere in quell'ufficio in quell'ora. Non aggiunse altro e uscì.

Non sono sicuro di capire.

Eppure, è facile. Il Governatore, Baffi o un altro non importa, dà la disposizione, quasi sempre orale; l'ufficio esegue; il risultato arriva alla fine della giornata nell'interazione con i soggetti di mercato. Se tutto va bene, nessun problema. Se va male, la colpa è del ragionier Geronzi, come mi chiamava Andreatta. L'istituzione come tale resta fuori. Perché l'istituzione non sia coinvolta deve sempre poter disporre di una precisa individuazione di responsabilità.

Detto in parole povere, deve sempre poter disporre di uno straccio da far volare via quando serva a chiudere un problema.

Sono proprio parole povere, ma insomma... A ciascuno tocca la responsabilità connessa ai propri compiti.

Dunque, redigeva quei rapportini serali per proteggersi?

Il fine era quello di assicurare la massima trasparenza. Quando non riuscivo a scriverlo, facevo a voce il resoconto al Governatore. La trasparenza sarebbe stata una garanzia per tutti.

CHIUDIAMO IL MERCATO DEI CAMBI

Ci fu mai bisogno di una simile garanzia?

Mi capitò, una volta, di essere convocato da Guido Carli nel suo ufficio all'IN. Vi trovai il direttore del Servizio studi, Carlo Azeglio Ciampi, e il capo dell'Ufficio italiano cambi, Alfredo Vernucci. Questi aveva presentato al suo capo, Ciampi, che l'aveva a sua volta girata a Carli, una memoria con la quale Vernucci denunciava le perdite della banca centrale nei rapporti con le banche sul mercato dei cambi. Il Governatore me la diede da leggere, cosa che feci all'istante. Nel riconsegnare il documento, chiesi: "Ma la Banca d'Italia deve guadagnare con i cambi?". Carli la ritirò, non rispose e se ne andò. Non ne seppi più nulla. Egli non diede alcun seguito alla cosa: in questa materia, con quelle regole, perdere o guadagnare è accidentale rispetto alle finalità, anche politiche, della manovra sul cambio. Non a caso, nel 1976, durante una discussione parlamentare sull'inflazione, il senatore Beniamino Andreatta disse rivolto ai colleghi: "Mentre voi state discutendo, c'è un signore di nome Cesare Geronzi che 'manipola' il tasso d'inflazione nel nostro Paese". Era la prima volta che il mio nome veniva fatto in pubblico. I senatori si guardarono perplessi: Geronzi chi? Li soccorse Andreatta: "Questo sconosciuto concorre ogni giorno a determinare il valore nel cambio della lira con il dollaro impegnando le riserve valutarie del Paese". Il cambio, e dunque l'inflazione.

Questo episodio è citato anche nel suo sito on line cesarege ronzi.it *Fa parte, ormai, della sua agiografia...*

Ma è vero. E vorrà pur significare qualcosa.

Vi conoscevate, lei e Andreatta?

Sì. Il professor Andreatta era già stato testimone del mio ruolo in Banca d'Italia. Accadde il 20 gennaio 1976. La lira era sotto attacco a seguito delle dimissioni del governo Moro. Il Governatore Baffi mi aveva fatto chiamare nel suo ufficio all'IN. Vi trovai Andreatta sprofondato in poltrona, l'eterna pipa in bocca, un po' di cenere in giro, e il dottor Baffi che, nervoso, gli girava intorno. Il Governatore mi chiese: "Che cosa ne pensa di quest'idea del senatore Andreatta di intervenire sul mercato dei cambi senza soluzione di continuità con pronti contro termine per difendere la lira?".

Perdoni, ma a che titolo Andreatta era in quella stanza?

Il Governatore stava maturando l'idea di chiudere il mercato dei cambi e ne aveva informato, prima di procedere, il presidente del Consiglio dimissionario ma non ancora sostituito. Aldo Moro gli aveva suggerito di ascoltare in sua vece Nino Andreatta, economista di grande intelligenza.

Baffi le aveva fatto una domanda. Quale fu la risposta?

Dissi: "Il senatore Andreatta ci propone di impegnare oggi le riserve valutarie, che si vanno estinguendo, per comprare lire a termine così da sostenere il cambio. Si può fare, a patto di stabilire che questa crisi della lira è di natura congiunturale. Se invece la giudichiamo di natura strutturale, rischiamo di trovarci sulle spalle tutti i debiti vecchi e anche i nuovi". Baffi non replicò. Si fece passare la linea diretta con Palazzo Chigi e comunicò a Moro: "Signor presidente, le confermo l'immediata chiusura del mercato dei cambi". Ormai il Serpente era un ricordo e il Sistema monetario europeo sarebbe stato avviato soltanto nel 1979. La lira venne lasciata fluttuare fino al primo marzo quando il mercato dei cambi venne riaperto. Ma la tregua durò soltanto fino alla nuova crisi di settembre. Sarebbero stati anni difficili.

La Banca d'Italia fu dunque la sua università.

Certo, ricordo ancora quando Carli e Baffi invitavano anche noi dirigenti operativi ad ascoltare e a intervenire nelle discussioni preparatorie della relazione annuale. Erano preziose occasioni per ragionare e imparare dai membri del Direttorio, quasi tutte personalità di grande autorevolezza. Ma la Banca

d'Italia è stata anche una scuola di responsabilità personale, come testimonia la decisione di Baffi di chiudere i mercati contro il parere del governo, anche a costo di venire poi attaccato sulla stampa da un ministro del calibro di Emilio Colombo. E infine la Banca d'Italia è stata una scuola di impegno civile di fronte alla distorsione delle funzioni della magistratura.

SCIOPERO PER BAFFI E SARCINELLI

Si riferisce, immagino, all'arresto del vicedirettore generale, Mario Sarcinelli, e all'incriminazione del Governatore Baffi, al quale venne risparmiata l'onta solo in considerazione dell'età. Entrambi vennero assolti con formula piena. Ma due anni dopo. A disastro consumato.

Mi riferisco proprio a quel triste episodio del marzo 1979. La procura della Repubblica di Roma indagava sul crac del grande gruppo chimico Sir, costruito dall'imprenditore milanese Nino Rovelli...

Il Clark Gable della Brianza, secondo la stampa.

Così veniva definito. Il giudice istruttore Antonio Alibrandi, notoriamente vicino all'estrema destra romana, autorizzò i due provvedimenti cautelari richiesti dal pm Luciano Infelisi. A Baffi e a Sarcinelli venivano imputati i reati di favoreggiamento e interesse privato in atti d'ufficio, omessa vigilanza sull'Istituto mobiliare italiano, l'Imi, reo di aver sospeso i finanziamenti alla Sir.

Come stavano, in realtà, le cose?

La legge, che disciplinava l'Imi, attribuiva la vicepresidenza di questa banca al Governatore della Banca d'Italia. Nel 1978, il consiglio dell'Imi fece fare una verifica sullo stato degli impianti del gruppo Sir e, vista la situazione contabile, sospese i finanziamenti. Secondo l'accusa, recepita dal giudice, fu questa decisione a determinare il fallimento della Sir. Non la gestione scriteriata dell'imprenditore. Si imputava comunque all'Imi di non aver controllato prima l'effettiva destinazione degli investimenti. Ma questi erano assistiti da credi-

to agevolato, e dunque a controllarne la destinazione non avrebbe dovuto essere l'Imi, bensì la pubblica amministrazione che erogava il contributo in conto interessi.

Un modo di ragionare pericoloso che talvolta riaffiora oggi, in questa crisi in cui tanti imprenditori, alcuni a ragione e altri a torto, scaricano sulle banche la colpa dei propri fallimenti. Nel caso Sir, se una censura andava fatta, doveva essere di segno contrario a quella dei giudici romani. L'Imi avrebbe dovuto chiudere molto prima i rapporti con la Sir, evidentemente sottocapitalizzata dal suo padrone, così da trovarsi esposto per molto meno.

Aggiungerei che, con la normativa in vigore oggi, se l'Imi avesse continuato a prestare denari alla Sir in evidente stato prefallimentare e se poi la Sir fosse fallita, l'Imi sarebbe stato accusato di bancarotta preferenziale. Ma ora voglio ricordare la reazione corale della Banca d'Italia. Quando si sparse la notizia che i carabinieri erano entrati a Palazzo Koch, tutti noi ci radunammo all'IN. Nessuno ci aveva invitato a farlo, ma in pochi minuti, nel pomeriggio di quel sabato, il grande corridoio brulicava di impiegati e funzionari che rumoreggiavano.

Sembra un'occupazione. Come quelle che erano avvenute nelle università di dieci anni prima.

Sì, sì. Il lunedì successivo vi fu lo sciopero di tutto il personale. Il fatto ci appariva gravissimo. L'emozione era grande, più grande ancora lo sdegno. Pierluigi Ciocca, che poi diventerà membro del Direttorio, si sedette alla scrivania di Sarcinelli e cominciò a tempestare di telefonate tutti gli intellettuali che erano in rapporti con il Servizio Studi. Fu così che uscì il famoso manifesto di solidarietà con Baffi e Sarcinelli dei 147 economisti.

Lei, come si è spiegato quell'inchiesta scandalosa?

Il vicedirettore generale Sarcinelli, preposto in ultima istanza alla Vigilanza, e il Governatore, che gli aveva dato piena fiducia, pagavano la decisione della Vigilanza di inviare gli ispettori dove non avrebbe dovuto: l'Italcasse, il regno di Giuseppe Arcaini. Ma si pagavano anche le conseguenze del rigore tenuto nella gestione della vicenda Sindona.

Arcaini, il grande elemosiniere. L'Italcasse finanziava i partiti politici, segnatamente la corrente andreottiana della Dc.

Arcaini faceva riferimento sia a Giulio Andreotti sia ad Amintore Fanfani.

Quell'inchiesta scandalosa sulla Sir ebbe una ancor più scandalosa conclusione che impose all'Imi di versare un risarcimento di 800 miliardi di lire agli eredi del bancarottiere, difesi da Cesare Previti, l'avvocato di Berlusconi che fu anche ministro della Difesa. Solo molti anni dopo la banca riuscì ad avere giustizia e a recuperare il maltolto, purtroppo solo in parte.

A molti non piacerà sentirselo dire, ma quell'inchiesta fu il primo episodio di uso politico della magistratura. Che, nel tempo, accetterà di piegarsi a sollecitazioni di segno politico opposto o a entrare essa stessa nella contesa politica in modo trasversale e irresponsabile, utilizzando lo schermo dell'obbligatorietà dell'azione penale che in realtà, non potendo i magistrati fare tutto, si traduce nella scelta, talvolta arbitraria e sempre personale, di che cosa perseguire subito, che cosa domani e che cosa, fatalmente, non perseguire mai. Quell'irruzione dei carabinieri a Palazzo Koch, fatta per così dire da destra, aprì la strada a tante altre, non meno immotivate, irruzioni in altri palazzi con altri illustri inquilini, fatte poi, di nuovo per così dire, da sinistra.

NELLA NAPOLI DI GAVA

Nel 1980, all'età di 45 anni, lei lascia la Banca d'Italia e passa al Banco di Napoli, la settima banca italiana del tempo. E quella è un'epoca in cui tra la prima e la settima le differenze dimensionali erano assai contenute. Il Banco di Napoli vanta una lunga storia che risale al XVI secolo. Nel Regno d'Italia, batté moneta dal 1861 al 1926, quando questa funzione, riservata anche ad altre grandi banche, venne concentrata nella Banca d'Italia. Da allora, il Banco di Napoli è stato un istituto di credito di diritto pubblico fino a quando, nel 1990, la legge Amato-Carli lo trasformò – assieme agli altri istituti analoghi e alle casse di risparmio – in una fondazione che poteva scorporare le attività bancarie in nuove società per azioni da quotare

in Borsa e privatizzare. Come e perché, signor Geronzi, si trasferì all'ombra del Vesuvio?

Fu Rinaldo Ossola, ex direttore generale della Banca d'Italia, a chiedere al Governatore Ciampi di avermi con sé a Napoli. Ciampi tenne in sospeso quella richiesta per 8 mesi e poi mi lasciò andare. Io avevo accettato, perché le grandi sfide, lungi dall'intimorirmi, mi hanno sempre attirato. E quella sfida, quella missione, era talmente grande da risultare impossibile. Il Banco di Napoli era tutto quello che lei ha detto. Ma nel 1980, dopo il terremoto dell'Irpinia, l'inquinamento della camorra l'aveva trasformato in una cloaca. Ero vicedirettore generale. Cercammo di cambiare registro. Ma avevamo contro la città e l'intera Campania, dove dominavano Silvio Gava e il figlio Antonio, mentre cominciava a brillare anche la stella di Ciriaco De Mita. Il loro banchiere di riferimento era Ferdinando Ventriglia...

Soprannominato il Viceré.

Ventriglia allora stava all'Isveimer, che orbitava attorno al Banco. La Dc l'avrebbe ben presto portato alla direzione generale con pieni poteri.

Qualcuno vi difendeva?

Sì, qualcuno. Il Governatore Ciampi venne a presiedere la prima riunione del consiglio di amministrazione che insediava Ossola. La Banca d'Italia era presente nel consiglio con un suo delegato, senza diritto di voto. Un fatto eccezionale fu tuttavia l'intervento del Governatore. Che segnalava l'emergenza. All'esterno della banca, il più fermo difensore di Ossola fu Eugenio Scalfari.

E lei? Lei era vicino a "Repubblica"?

Nel 1981, Ossola fece avere quel finanziamento di 7 miliardi di cui ho già detto. Ma le intemerate di Scalfari a nostro sostegno non dipendevano certo da un credito, per quanto fosse ossigeno assai prezioso. Scalfari seguiva la Banca d'Italia. Tra gli uomini politici, invece, ricordo Gerardo Chiaromonte, del Pci, e Chinchino Compagna, repubblicano. Ma poi un altro esponente repubblicano, Vincenzo Spagnuolo

Vigorita, un avvocato ben più influente in città e consigliere del Banco, accusava Ossola di portare a Varese – Ossola era originario di Varese – i risparmi del Mezzogiorno per prestarli alle imprese del Nord anziché a quelle meridionali. Il rappresentante della Banca d'Italia nel consiglio del Banco di Napoli poteva pure segnalare il malcostume di alcuni consiglieri che ottenevano prestiti non proprio regolari. Ma quando gli argomenti sono il trasferimento delle risorse del Sud a Varese c'è poco da combattere. Avremmo visto in seguito, con la liquidazione del Banco di Napoli negli anni novanta, le devastanti conseguenze del populismo bancario meridionale.

Quando alzò bandiera bianca?

Una mattina, trovai il mio ufficio sottosopra e, sulla soglia, uno sconosciuto che, vedendomi, mi apostrofò con una strana domanda: "Lei che ci fa qui?". Presi la macchina e andai a parlarne con il dottor Parisi.

Il prefetto Vincenzo Parisi, storico capo della Polizia di Stato?

Lui, che non era ancora prefetto né capo della Polizia. Lo sarebbe diventato nel 1987. Parisi allora lavorava al Sisde, uno dei servizi segreti del Paese. Vincenzo è stato un grande servitore dello Stato, ma era anche un amico con il quale capitava di cenare al Fico Vecchio di Grottaferrata, circondati dalle famiglie. Suo figlio, per dire, lo presi con me alla Banca di Roma, dove credo ancora lavori. Insomma, il dottor Parisi mi consigliò di venir via. Fu così che mi ritrovai in quella che potremmo chiamare la riserva della Banca d'Italia. Era il 1982.

ALLA CASSA DI RISPARMIO DI ROMA. GRAZIE A CIAMPI

In quello stesso anno, lei viene nominato direttore generale della Cassa di Risparmio di Roma, la Cariroma, più piccola del Banco di Napoli, ma più sana. Che banca era la Cariroma?

La Cariroma era stata istituita con rescritto pontificio del 1836 quale associazione di persone, 175 in tutto, titolari ciascuna di una quota da 50 scudi romani. Nel 1937 aveva incorporato il Monte di Credito su Pegno di Roma, questo sì davve-

ro antico: risaliva al 1539. La Cariroma aveva l'autorizzazione per l'esercizio del credito fondiario e di quello alle opere pubbliche. Era, se ben ricordo, la quarta cassa di risparmio italiana, ma molto lontana dal leader del settore, la Cariplo. Al dunque, la Cariroma non aveva più di 140 sportelli e nemmeno era presente in tutte le province del Lazio. Il Banco di Roma, per darci un termine di paragone, aveva 350 sportelli in Italia e una trentina all'estero. Quanto allo stato di salute, la Cariroma certo non era paragonabile ai banchi meridionali, ma un'ispezione della Vigilanza, appena conclusa, aveva messo in rilievo una qualità del credito assai peggiore di quella che appariva in bilancio.

Nell'associazione della Cariroma figuravano persone di alto rango. È da lì che lei, signor Geronzi, inizia a tessere la tela delle sue molteplici relazioni.

Se così vogliamo dire, diciamolo. Scorriamo l'elenco dei soci del 1982. Vedo molta nobiltà romana, i principi Aspreno Colonna e Marcantonio Pacelli, Francesco Serra di Cassano, che peraltro è napoletano, e Alberico Boncompagni Ludovisi, i marchesi Alessandro Gerini e Giulio Sacchetti, il duca Mario Grazioli; alte personalità della Banca d'Italia come Mario Ercolani, Rinaldo Ossola, Carlo Passacantando; l'amministratore delegato dello Ior, la banca vaticana, Luigi Mennini; uomini delle istituzioni come il più volte ministro Clelio Darida e l'ambasciatore Egidio Ortona; docenti universitari del calibro di Pellegrino Capaldo, Antonio Marzano, Massimo Severo Giannini, Giuliano Vassalli; imprenditori come Franco Sensi, Ernesto Manuelli, Lamberto Micangeli, Bruno Pazzi, Giovanni Theodoli, Tullio Torchiani; più tardi verrà cooptato Francesco Paolo Mattioli, direttore finanziario della Fiat. Presidente della Cariroma era Remo Cacciafesta, vice quell'Emmanuele Emanuele che, negli anni novanta, diventerà presidente della Fondazione Cariroma e ancora lo è.

In realtà, con la nomina alla Cariroma, lei entra nella cerchia di Giulio Andreotti.

Potrà non credermi, dati i suoi pregiudizi. Ma io non ho mai fatto parte di cerchie. E Andreotti non ha nulla a che vedere con la mia nomina alla Cariroma. Almeno per quanto ne so io.

Che Andreotti seguisse tutto a Roma, ma proprio tutto, dal Vaticano alle parrocchie, dalle partecipazioni statali ai piccoli costruttori, dai cinema ai taxi, fa parte della storia acclarata della Prima Repubblica. La sua segreteria si occupava con efficienza straordinaria di migliaia di raccomandazioni. Il senatore Giulio Andreotti, infinite volte ministro e premier, è stato a lungo il parlamentare che raccoglieva il maggior numero di preferenze in Italia. E le raccoglieva a Roma e nel Lazio, non nelle Tre Venezie. Possibile che, in piena Prima Repubblica, il Divo Giulio non mettesse lingua nella nomina del direttore generale della Cassa di Risparmio di Roma?

A me, invece, risulta che sia stata la Banca d'Italia a sostenere la mia candidatura e, personalmente, il Governatore, Carlo Azeglio Ciampi. Mi risulta altresì che il mio nome era stato suggerito a Ciampi da un socio e consigliere della Cariroma, Mario Ercolani, già direttore generale della Banca d'Italia fino al 1978. È vero: i presidenti delle banche pubbliche erano selezionati dal Comitato interministeriale per il credito e il risparmio, il famoso Cicr. È vero: la Banca d'Italia, spesso e malvolentieri, non poteva fare altro che prenderne atto. Ma la scelta dei direttori generali è sempre stata più professionale. Magari a Napoli lo era meno, ma a Roma lo è stata. D'altra parte, in Cariroma la Vigilanza aveva appena terminato l'ispezione di cui ho detto.

TELEFONA IL DIVO GIULIO

Dunque la sua nomea andreottiana è un'invenzione?

Se la vuol stare a sentire, la storia dei miei rapporti con il presidente Andreotti gliela racconto senza alcuna difficoltà. Essa inizia due anni dopo il mio ingresso nella Cariroma, con una telefonata abbastanza singolare. Nella quale Andreotti mi chiede se posso ricevere il presidente della Lazio. "Ma presidente Andreotti, lei non è romanista?" faccio io, che tenevo alla Juventus. E lui: "Prima siamo romani, poi romanisti". Il presidente della Lazio si chiamava Gianmarco Calleri e voleva che la Cariroma sponsorizzasse la squadra. Nelle casse di risparmio, il potere di proposta spettava per statuto al direttore generale, che peraltro non aveva il diritto di voto. Così,

alla prima occasione – tomo tomo, cacchio cacchio, come si usa dire – la butto lì. Non l'avessi mai fatto! Il presidente Cacciafesta, romanista fervente, si oppone furibondo. Lei deve sapere che Remo Cacciafesta era un autentico pezzo da novanta nella Roma di quegli anni. Autore prolifico di libri di matematica finanziaria, preside della facoltà di Economia e commercio, fanfaniano di ferro ma in rapporti anche con il mondo andreottiano, nel 1977 era stato ferito dalle Brigate Rosse sulla porta di casa, e questo, se possibile, ne accresceva il prestigio e ne rendeva invulnerabile lo status. Insomma, non era prudente avere contro il professor Remo Cacciafesta. Ma ormai ero finito nelle sue fauci. Cacciafesta lascia un momento il consiglio per telefonare a Evangelisti...

Il senatore Franco Evangelisti, eterno sottosegretario, factotum *di Andreotti. Quello che passò alla storia per una frase rivolta a Francesco Caltagirone Bellavista: "A Fra', che te serve?".*

Proprio lui. Insomma, la proposta mi sta morendo in mano quando il consigliere Ercolani, che in gioventù aveva giocato come ala sinistra nella Lazio, mi toglie d'impaccio. "Ma questa benedetta sponsorizzazione è una sua idea o ce la sta chiedendo qualcuno?" mi domanda. È un assist che mi dà modo di riferire di Calleri e di Andreotti. Aggiungo che, personalmente, alla cosa non tengo affatto. L'operazione passò. Certo, avrei potuto prepararla meglio, ma a quei tempi ero un po' *naïf*.

Non lo dica, le si allunga il naso.

Ho imparato poi. In fretta, lo riconosco. Il fatto è che, con quella storia della Lazio e di Andreotti, senza volerlo mi ero giocato il presidente. Cacciafesta ormai me l'aveva giurata. Me ne accorsi già nel 1985, nel febbraio della grande nevicata. Ero appena arrivato a Cortina, dove avevo accompagnato la moglie e le figlie piccole che stavano imparando a sciare, quando arriva la telefonata di Cacciafesta che mi ingiunge di rientrare subito a Roma. È un bel problema. Aerei e automobili non si possono più muovere, causa la neve. Prendo un treno che fa tutte le fermate ma muore a Settebagni, in coda dietro un'infinità di altri convogli fermi perché gli scambi di Roma Termini sono bloccati dal ghiaccio. In qualche modo l'odissea si conclude con il rientro in ufficio. Dove trovo la convocazione urgente del consiglio. Si deve sapere che Cac-

ciafesta, allora, era anche presidente dell'Iccri, l'Istituto centrale delle casse di risparmio, insomma la vecchia Italcasse riverniciata. E l'Iccri aveva intenzione di fare un prestito di 400 miliardi di lire al gruppo Ligresti. Una cifra ingente. Secondo Cacciafesta, avremmo dovuto accollarcene un quarto, 100 miliardi. Per me è una sorpresa assoluta. Riguardo l'ordine del giorno di fronte a Cacciafesta. Non vedo il punto Iccri-Ligresti. Non c'è, ma il presidente vorrebbe che il direttore generale utilizzasse il suo potere di proposta per inserirlo all'ultimo, nel cosiddetto fuori sacco. Mi oppongo: "Non l'ho visto prima, come faccio a illustrarlo?".

Perché un uomo dell'esperienza di Cacciafesta fa una tale forzatura?

Cacciafesta aveva un'idea tutta sua del buon governo societario. Per lui non era una forzatura. Come ho appena detto, il direttore generale aveva potere di proposta senza diritto di voto. La proposta si doveva formare per iniziativa sua o degli uffici che ne facevano l'istruttoria. Il consiglio era chiamato a deliberare. Ma Cacciafesta aveva costituito – me ne accorsi poco dopo il mio insediamento – una struttura parallela di fedelissimi, una banca nella banca, che elaborava e raccoglieva proposte per conto del presidente, il quale, trovando le strade, le faceva poi approvare. Un modo di fare il presidente francamente inaccettabile. Lo dissi apertamente allo stesso Cacciafesta: "Lei è un preside, ma non diventerà mai un presidente".

Quale fu il seguito di quello scontro?

Quel no segnò la rottura. Il presidente e il direttore generale rimasero ai loro posti, separati in casa fino alla scadenza del consiglio. Lo *showdown* ebbe luogo ai primi del 1986. Cacciafesta convocò il consiglio iscrivendo all'ordine del giorno la destituzione del direttore generale. Ma i suoi, che erano la maggioranza, gli disobbedirono. Il presidente andò sotto. Chi l'avrebbe mai detto? Cacciafesta si recò dal Governatore per protestare e Ciampi mi chiamò: "Stai attento: quello, se vuole, ti può far male". In effetti, Cacciafesta parlò con Evangelisti e questi con Andreotti. Il quale mi invitò di buon mattino nel suo studio in piazza di San Lorenzo in Lucina. È stato quello il mio primo incontro *vis-à-vis* con Giulio Andreotti. L'era Cacciafesta era finita.

Non sono romano. Non so apprezzare fino in fondo gli equilibri capitolini. Ma mi pare che la fine di Cacciafesta fosse scritta nell'anagrafe. Nel 1985 lei aveva 50 anni e il futuro davanti a sé, Cacciafesta ne aveva già 72 e una logorante scia di polemiche dietro le spalle. Nel momento in cui le telefona per la Lazio, Andreotti la investe della sua fiducia in una materia elettoralmente sensibile come il finanziamento del calcio. Una volta appresa la notizia, e considerando il declino ormai irreversibile di Fanfani, i consiglieri della Cariroma si allineano ai nuovi equilibri. Certo, a Milano usi e costumi erano diversi. Enrico Cuccia poteva respingere al mittente la richiesta di finanziare la casa editrice Einaudi anche se il mittente si chiamava Raffaele Mattioli, il grande banchiere della grande Comit, azionista di Mediobanca. Cuccia difendeva il diritto di Mediobanca a giudicare il merito di credito dei clienti, si chiamassero pure Einaudi e fossero pure amati dal suo azionista. A Roma, invece della Einaudi c'era la Lazio e invece di Mattioli c'era Andreotti. Ma questa è la realtà multiforme dell'Italia. E lei, l'uomo nuovo, forte del successo nel caso Lazio, affronta l'uomo vecchio e lo azzoppa di fronte al resto del sistema bancario che capisce come Cacciafesta non comandi più in casa sua. È una tecnica di conquista del potere. Capisco male?

È un'interpretazione un po' troppo complottistica e nordista. Ma è vero che fare banca nell'Italia centrale e meridionale non era la stessa cosa che fare banca a Milano o a Torino. Comunque sia, a quel punto, bisognava inventarsi un presidente che prendesse il posto di Cacciafesta alla scadenza del mandato, prevista nella primavera del 1987. Pensai subito al professor Pellegrino Capaldo, socio e consigliere della Cariroma. Era un'idea quasi ovvia. Con Capaldo già si studiava la riforma dello statuto della Cariroma nel quadro di quel rinnovamento della regolazione bancaria che, di lì a pochi anni, avrebbe portato alla legge Amato-Carli. Capaldo era un economista aziendale di chiarissima fama, una testa sopraffina. Lo ascoltavano sia all'Iri sia nel settore privato.

CAPALDO? CI VUOLE IL CONSENSO POLITICO

Se è per questo, Capaldo godeva di un'alta reputazione anche Oltretevere. Capaldo era uno dei tre probiviri del Vaticano impegnati a dirimere, in contraddittorio con un analogo terzet-

to della Repubblica italiana, la questione dei rapporti tra lo Ior, la banca del papa, e il vecchio Banco Ambrosiano, del cattolicissimo bancarottiere Roberto Calvi. Gli altri due probiviri vaticani erano monsignor Renato Dardozzi e il professor Agostino Gambino, tuttora suo legale, mi pare...

Insomma, Capaldo è molto diverso da Cacciafesta, ma certo non meno autorevole. Siamo ai primi del 1987. Vado dunque a trovare il professore nel suo studio di via Parigi, e cominciamo a parlarne. Quella sera stessa mi capita di incontrare il Governatore Ciampi: eravamo stati invitati entrambi al ricevimento nuziale del figlio di Felice Scordino, allora capo della sede di Roma della Banca d'Italia. Ciampi approva, ma aggiunge: "Bisogna costruire il consenso politico". Quella volta fui io a chiamare Andreotti. Fuori dalla sua stanza c'era la solita coda di questuanti, mi infilai dentro. E lui: "Ma quello è demitiano". Pellegrino Capaldo, in effetti, è originario di Atripalda, in Irpinia. Ed è anche lui legato alla sua terra dove produce gli ottimi vini dei Feudi di San Gregorio. Aveva certamente buoni rapporti con l'irpino Ciriaco De Mita, che è di Nusco. Ma Capaldo è Capaldo. Andreotti si convinse. Si imponeva allora un secondo passaggio: come dirlo a De Mita, segretario della Dc? Convenimmo che toccasse a me prospettare la cosa a De Mita. Ma fu facile. Lo trovai già informato e favorevole a quella soluzione. Il nome di Capaldo venne dunque inserito nelle terne per il Cicr, secondo la procedura. La collaborazione con il professor Capaldo durerà 9 anni. Lui e io, partendo dalla Cassa di Risparmio, costruiremo la Banca di Roma.

LASCIATE CHE LE PERICOLANTI VENGANO A ME

Come nacque questo grande e discusso progetto di espansione?

Lei è affezionato al termine discusso! Ma discusso da chi? Forse, come ho già detto, da coloro i quali si guardavano bene dall'avviare vere e proprie azioni di salvataggio! Bisogna tornare a quegli anni. Al contesto economico e regolatorio, che andava cambiando, e alla realtà specifica della Cariroma. Le banche stavano diventando sempre più imprese dalle quali ci si aspetta-

no profitti adeguati al capitale investito. Con le nuove direttive europee si andava esaurendo l'idea della banca come infrastruttura dell'economia, con un bilancio orientato al pareggio o poco più, naturalmente soggetta al controllo pubblico. Ma questo rinnovamento delle finalità comportava rilevanti modifiche anche dello schema di gioco. Alcuni limiti, che prima potevano sembrare gestibili, se non proprio tollerabili, presto lo sarebbero stati sempre meno. Tra questi limiti, due ci toccavano da vicino: la ridotta dimensione e l'eccessiva concentrazione del rischio sotto il duplice profilo del territorio e del settore economico. Piccolo non sarebbe più stato bello; avere come clientela soltanto le famiglie, le piccole imprese e i costruttori di un'unica zona del Paese generava una concentrazione del rischio potenzialmente pericolosa. Delle dimensioni della Cariroma abbiamo già detto. Aggiungo che la Cariroma non partecipava al finanziamento delle grandi imprese, neppure di quelle a partecipazione statale. Che cosa poteva fare, dunque, la Cariroma?

DUE CONTI SULLA CARIROMA

Prima che lei dia la sua risposta, due parole sui conti della Cariroma. Nel primo bilancio da lei predisposto, quello del 1982, la Cariroma dichiara un utile dopo le imposte di 77 miliardi a fronte di un patrimonio netto, costituito dal fondo di dotazione iniziale, dalle riserve accumulate e dai fondi prudenziali senza destinazione specifica, di 311 miliardi. Per ogni 100 lire investite in questo patrimonio, in questi mezzi propri, la cassa ne guadagna 24. Nel 1988, quando Capaldo e lei, signor Geronzi, concepite il piano di espansione, la Cariroma realizza un utile dopo le imposte di 183 miliardi a fronte di un patrimonio netto, calcolato come sopra, di 1.546 miliardi. Per ogni 100 lire investite in patrimonio, la Cariroma ne guadagna 12. La metà. La consistenza monetaria del totale delle attività della banca sale da 9 mila a 27 mila miliardi, anche per effetto dell'inflazione. Ma la redditività cala e i crediti in sofferenza, quelli concessi a debitori poi finiti in procedure fallimentari o altre procedure concorsuali, hanno un andamento sconcertante. Balzano dal 7% degli impieghi con la clientela nel 1981 al 15% nel 1982 per ridiscendere gradualmente sotto il 6%. Durante la sua direzione generale, la Cariroma aumenta le dimensioni, non il rendimento.

Innanzitutto, io sono entrato nella Cariroma proprio nell'ottobre 1982, dunque al termine del biennio da lei indicato come primo paragone nei crediti in sofferenza. Come si evince anche da questi numeri che lei cita, nel decennio ottanta la Cariroma persegue il rafforzamento del patrimonio proprio. Non dimentichiamo che le casse di risparmio non potevano rafforzare il patrimonio emettendo azioni, in quanto erano prive di capitale sociale ma disponevano solo del fondo di dotazione iniziale. In compenso, non avendo azionisti, non dovevano nemmeno distribuire gli utili sotto forma di dividendi, se non per la piccola quota destinata alla beneficienza. Che comunque, nel periodo, arriva a 16 miliardi. Effettuare la graduale svalutazione dei crediti *in bonis*, che *in bonis* non sono, e aumentare gli accantonamenti a fondi rischi costituisce il primo imperativo di quegli anni. Rafforzare i mezzi propri della banca è l'altro imperativo. La scarsa qualità del credito, che l'ispezione della Vigilanza aveva messo in luce, comporta nel tempo l'emersione di perdite su crediti. Questo condiziona i bilanci. Basti pensare che, dopo il picco dei primi anni, nel 1987 i crediti in sofferenza sono ancora all'8,2% e solo nel 1988 scendono al 5,8%, sotto la media nazionale dell'epoca. Sempre nel 1988, le sofferenze risultano coperte dai fondi rischi per il 53%, percentuale di una certa sicurezza. Pertanto, l'espansione della banca oltre il suo perimetro originario costituisce la soluzione strategica di quelle storiche difficoltà che, fino ad allora, erano state affrontate restando in casa.

Come prima mossa, nel 1988 Cariroma acquista la Carimmo, Cassa di Risparmio Molisana-Monte Orsini. La Carimmo aveva 24 sportelli in Molise e in Campania ed era in liquidazione coatta amministrativa dal 1986. Il presidente, l'ex deputato democristiano Nicola Di Lisa, e il direttore generale, Enzo Potito, erano finiti dietro le sbarre, su disposizione della procura di Campobasso.

L'intervento nella Carimmo fu il primo di una serie di salvataggi che mi trovai a svolgere d'intesa con la Banca d'Italia. A quei tempi, la banca centrale usava chiedere alle banche in buona salute di acquisire quelle in grave difficoltà evitando oneri alla mano pubblica.

Per la Carimmo vennero prospettate anche altre proposte d'intervento da parte della Cassa di Risparmio di Puglia e da parte delle casse di risparmio d'Abruzzo. Il presidente dell'asso-

ciazione nazionale delle casse di risparmio, il lombardo Camillo Ferrari, propendeva per soluzioni diverse dall'acquisizione da parte di una cassa di maggiori dimensioni. Ma il Circ, presieduto da Giuliano Amato, preferì l'offerta della Cariroma. Perché? E quanto vi costò infine la Carimmo?

Si ritenne che dessimo migliori garanzie. Quanto al costo, esso fu pari all'avviamento che la Vigilanza stabilì, mi pare, in 130 miliardi di lire.

In questi casi, la Banca d'Italia dava un aiuto in base al cosiddetto decreto Sindona che contemplava le cosiddette misure restaurative per casi del genere.

Si trattava di un'anticipazione all'1% da restituire al massimo in 24 mesi. La differenza tra questo tasso da pagare alla Banca d'Italia e il rendimento della somma investita in titoli di Stato ci diede un margine di 245 miliardi che servì a sostenere le operazioni di salvataggio.

In quell'occasione lei fece conoscenza con un giovane tributarista, il professor Giulio Tremonti.

Sì. Tremonti era consulente della Banca d'Italia per gli aspetti fiscali di quell'operazione. Le nostre strade si incroceranno ancora.

IL BANCO DI ROMA CAMBIA SESSO

Tremonti seguirà anche, per vostro conto, l'acquisizione del Banco di Santo Spirito e poi del Banco di Roma a opera della Cariroma. Queste sono le due operazioni che la proiettano al vertice del sistema bancario nazionale, almeno sotto il profilo dimensionale. Come nacque l'idea di acquisire il Santo Spirito?

Intanto dobbiamo sapere che cos'era, nel 1988, il Banco di Santo Spirito. Anche questo istituto aveva una storia secolare. Era stato fondato da papa Paolo V, un principe Borghese, con la breve del 13 dicembre 1605. Si chiamava così perché i depositi del pubblico erano garantiti dal cospicuo patrimonio dell'Arcispedale di Santo Spirito. Un rapporto che

venne sciolto soltanto nel 1917, durante la Prima guerra mondiale. Trasformato in società per azioni nel 1923, il Santo Spirito si allargò nel Lazio ma nel 1935, travolto dalla crisi, finì sotto l'Iri. Nel 1977 aveva acquisito la Banca Privata Milanese, da non confondere con la Banca Privata Finanziaria di sindoniana memoria. Ma il Santo Spirito non aveva ancora abbastanza sportelli nel Paese per poter diventare, come già erano Comit, Credit e Banco di Roma, la quarta banca di interesse nazionale, la quarta Bin. Ora, nel 1988, il Banco di Santo Spirito costituiva un grave problema per l'Iri. Sempre più spesso, l'Iri, che deteneva la quasi totalità delle azioni, doveva procedere a un aumento di capitale. Lo stesso accadeva nel Banco di Roma. Ma l'Iri aveva l'acqua alla gola e intendeva destinare le sue residue capacità di indebitamento al sostegno delle attività industriali più bisognose di ossigeno come la siderurgia.

In effetti, il Santo Spirito aumenta il capitale per un totale di 383 miliardi di lire versati in tre esercizi consecutivi, nel 1984, 1985 e 1986. Il Banco di Roma fa altrettanto tra il 1984 e il 1989 per un totale di 1.230 miliardi di lire. Queste iniezioni di denaro fresco, assai onerose per l'Iri che deve indebitarsi per poterle eseguire, costituiscono il 54% del patrimonio netto del Santo Spirito del 1989, quando la sua maggioranza viene acquisita dalla Cariroma, e il 45% del patrimonio del Banco di Roma del 1990, quando tocca al Banco di Roma passare sotto l'egida della Cariroma. Ciò vuol dire che, negli anni precedenti, le due banche erano andate piuttosto male. Resta il fatto che al Santo Spirito ci fu una certa resistenza. E anche all'Iri.

All'Iri? Lo escluderei. L'Istituto aveva un oggettivo interesse a vendere le sue banche romane e noi l'avevamo a comprarle. Il Governatore Ciampi, al quale Capaldo e io avevamo sottoposto il progetto Santo Spirito fin dal suo primo concepimento, incoraggiava. Ci furono invece, come spesso accade in questi casi, tentativi di opposizione da parte del management del Santo Spirito che con il cambio di proprietà temeva di perdere le posizioni acquisite.

Alti dirigenti dell'Iri ricordano la fiera opposizione di Massimo Pini e di Pietro Armani in seno al comitato di presidenza guidato da Romano Prodi. Il primo era un esponente del Psi all'orecchio del leader del partito, Bettino Craxi, e l'altro era repubblicano. Lei, Pini lo conosce molto bene.

Pini, che purtroppo è mancato proprio in questi giorni, lo conobbi in seguito. L'onorevole Craxi, invece, non l'ho mai incontrato.

Delle riserve socialiste fa pubblica fede il commento dell'"Avanti!", il quotidiano del partito del garofano, pubblicato il 14 ottobre 1988. Dei dubbi dell'Iri si rendeva interprete Giosuè Ciapparelli, un ex banchiere della Comit divenuto presidente del Banco di Santo Spirito. All'Iri si accarezzava anche l'idea che, dopo l'ultima ricapitalizzazione del 1986, il Banco fosse a posto e semmai dovesse aumentare gli sportelli e migliorarne la distribuzione territoriale così da acquisire anch'esso il rango di Bin, banca d'interesse nazionale.

Erano in tutta evidenza posizioni insostenibili, senza ulteriori aumenti di capitale. Alla Cariroma bastava il conforto della Banca d'Italia. Non ebbi notizia di interventi della politica.

Eppure, siamo ai tempi della tangente Enimont, che i Ferruzzi pagano ai partiti, 150 miliardi di lire per poter vendere la propria metà del colosso chimico Enimont all'Eni. Siamo in piena Tangentopoli. E a Roma, centro del potere politico, una cassa di risparmio compra due banche dell'Iri senza che nessuno chieda né ottenga nulla per non mettere i bastoni tra le ruote di operazioni magari in sé giuste? San Tommaso non ci crederebbe. Per nominare il peraltro eccellente professor Capaldo bisognava creare il consenso politico, e su questo fronte, dove girano alcune migliaia di miliardi, non ne gira qualche decina per i partiti che devono dare il benestare?

Posso rispondere di quanto personalmente mi risulta. E a me non risulta proprio nulla. I sospetti che lei affaccia non sono suffragati da alcun elemento di fatto. E le ripeto, per quanto io possa conoscere, tale era l'interesse dell'Iri a vendere che non ci sarebbe stato bisogno di quel genere di spinta.

Allora era presidente del Consiglio Giulio Andreotti. Si sussurra di una resistenza iniziale anche di Romano Prodi, superata dall'intervento del premier. Le anticipo che Prodi mi ha detto di non ricordare bene quelle vicende. Ma che Andreotti non usava intervenire direttamente. Faceva capire. Magari, conclude Prodi, ci può essere stata una certa trattativa sul prezzo.

E in effetti, come si deve quando si negozia, all'inizio offrimmo una cifra contenuta: 400 miliardi per il 51% del Santo Spirito. Poi salimmo a 800 miliardi.

Una valutazione abbastanza generosa, visto che il 100% del patrimonio netto del Santo Spirito era pari a 700 miliardi. Almeno in apparenza. Ma adesso deve spiegare come la Cariroma arrivò a prendersi anche il Banco di Roma, che era sì il meno blasonato – venne fondato solo nel 1880 –, ma era anche di gran lunga il più importante istituto della capitale. Coinvolto al pari della Banca Commerciale e del Credito Italiano in spericolate acquisizioni di pacchetti azionari di grandi imprese negli anni venti, il Banco di Roma era finito in mano all'Iri nel decennio seguente, per evitare il fallimento. Nel 1946, aveva partecipato alla costituzione di Mediobanca, assieme alle altre due grandi banche dell'Iri, che abbiamo appena citato. Negli anni sessanta e settanta aveva fortemente ampliato la rete delle filiali estere. Il Banco di Roma aveva aperto anche a Kuala Lumpur. Ma poi finì per rischiare l'asfissia a causa di una gran massa di crediti di pessima qualità.

Fu il terzo salvataggio. Il più impegnativo. Ma andiamo con ordine. Nell'ottobre del 1990 – era appena stata approvata la legge Amato-Carli sulle fondazioni bancarie – la Cariroma acquisì appunto quella veste giuridica e conferì la propria azienda di credito nel Banco di Santo Spirito. L'operazione venne perfezionata nel febbraio 1991. La Fondazione Cariroma – la chiameremo sempre così per comodità – si trovò in mano l'87% del nuovo Santo Spirito ingrandito. La quota dell'Iri si diluì al 10% e il poco che rimaneva era trattato in Borsa. Ma questo assetto era destinato a durare pochi mesi. Già alla fine di quello stesso mese di febbraio, infatti, la Fondazione Cariroma e l'Iri costituirono una nuova società, la Sipab. In questa Sipab, a luglio, la Fondazione conferì il 71% del Santo Spirito e l'Iri il 55% del Banco di Roma. In base al valore dei pacchetti conferiti, la Fondazione ebbe il 65% della Sipab e l'Iri il 35%. Ciascuno dei due soci conservava a parte un pacchetto di azioni delle due banche: la Fondazione un po' di titoli Santo Spirito, l'Iri un po' di azioni Banco di Roma. Nell'estate del 1992, si decise che il Banco di Roma incorporasse il Santo Spirito assumendo la ragione sociale di Banca di Roma...

Il "Financial Times" ironizzò parlando di un cambio di sesso.

Si disse pure che, con quella soluzione, si risparmiava sulle insegne: bastava sostituire la lettera A alla lettera O...

Si può anche osservare come l'Iri abbia ceduto, di fatto, il controllo del Banco di Roma senza intascare una lira. Di più, nel 1989 l'Iri aveva sottoscritto un aumento di capitale di 800 miliardi nel Banco di Roma grazie all'incasso fatto cedendovi la maggioranza del Banco di Santo Spirito. Ora, assorbendo il Banco di Roma appena ricapitalizzato, la Cariroma ritrova i suoi 800 miliardi. Alla fine dei giri di valzer, la Cariroma si trova a possedere le due banche romane ex Iri senza aver dato nulla davvero all'Iri. Un sgran bel gioco di prestigio. L'Iri era allora presieduto da Franco Nobili, un manager di rango, che fu tra i pochi potenti che pagarono davvero per le inchieste di Mani Pulite, ma era anche un uomo della cerchia di Giulio Andreotti.

Lei chiama un gioco di prestigio o un giro di valzer quello che, in realtà, è stato un salvataggio bello e buono. Quegli 800 miliardi l'Iri li avrebbe dovuti mettere per forza nel Banco di Roma: erano indispensabili e – come vedremo – non sarebbero stati nemmeno sufficienti. L'Iri – e le rammento che, nel 1989, il presidente era Prodi – quei denari li doveva trovare comunque: o vendeva qualcosa oppure faceva altri debiti, opzione irrealistica. Ora, lei converrà con me che ai banchieri tocca non di inseguire modelli astratti e libreschi, ma di offrire soluzioni realistiche ai problemi reali. Attraverso queste due operazioni, Pellegrino Capaldo e io – con il pieno consenso del Governatore Carlo Azeglio Ciampi – toglievamo all'Iri due grosse castagne dal fuoco. E non è nemmeno vero che l'Iri non ci guadagnasse nulla. Lei certamente non dimentica che, nell'autunno del 1997, in occasione della privatizzazione finale della Banca di Roma, l'Istituto è riuscito a liquidare la sua partecipazione post-fusioni, che equivaleva grosso modo al vecchio Banco, per 1.916 miliardi di lire. Una somma non trascurabile, ottenuta per un terzo vendendo direttamente in Borsa e per due terzi mettendo le azioni Banca di Roma residue al servizio di obbligazioni convertibili, emesse da Mediobanca International. Nel 1994, l'Iri aveva venduto il Credito Italiano – e stiamo parlando del Credito Italiano, una banca del Nord – per qualcosa di meno.

In effetti, l'Iri cedette il 54% del Credito Italiano alla fine del 1993 per 1.801 miliardi. La partecipazione nel Banco di Roma

era tuttavia pari all'82%, dunque più abbondante. E nei 4 anni dopo la privatizzazione del Credito Italiano, l'indice Comit, che misura l'andamento generale della Borsa, era aumentato del 50%. Non solo, ma l'Iri aveva tenuto immobilizzato per anni un capitale, che aveva in carico per 1.600 miliardi, senza ricevere remunerazioni tangibili. Dunque, il Credito Italiano era meglio ed è stato venduto parecchio meglio. Non di meno, ha ragione nel dire che l'incasso dell'Iri per quel 35% della Banca di Roma non è stato disprezzabile. Si sarebbe potuto fare di più? In teoria, l'Iri avrebbe potuto e forse dovuto mettere all'asta la sua partecipazione nel Banco di Roma. Perché non si fece e si preferì la trattativa privata?

La risposta istituzionale dovrebbe darla l'ufficio di presidenza dell'Iri del 1991. A mio parere, tuttavia, sarebbe stato imprudente indire un'asta quando già la lira cominciava a perder colpi e i conti del Banco di Roma erano quelli che erano. Un fallimento dell'asta avrebbe avuto riflessi negativi sull'intero sistema, già fragile di suo. E caso mai si fosse fatto un prezzo, difficilmente avrebbe dato al venditore soddisfazioni maggiori di quelle che ha avuto associandosi alla Cariroma. I bilanci li sapevano leggere anche gli altri.

E in quei bilanci si trovavano anche i finanziamenti ai partiti che, in banche romane, fatalmente più vicine di altre alla politica, non erano trascurabili. Evitare l'asta ebbe anche l'effetto collaterale di tenere Roma in mano ai romani.

I partiti erano clienti anche di altre banche, milanesi e non. E, come vedremo, il sottoscritto era pronto a far confluire la Banca di Roma nella Comit. Dunque, di che parliamo?

Approfondiremo. Ma intanto mi levi una curiosità. Quelle due acquisizioni, lei e Capaldo le avevate progettate come i due tempi di un unico piano, e come tali le avevate sottoposte alla Vigilanza, oppure quella sequenza di acquisizioni fu una congiura delle circostanze?

Le risponderò così: quando proponemmo all'Iri di venderci il Banco di Santo Spirito, di quello parlammo e non d'altro. E per quello ricevemmo l'autorizzazione della Vigilanza. Il Banco di Roma fu lo sviluppo naturale di quel primo passo. E seguì un secondo percorso autorizzativo. Ma i conti

di quelle due banche e quelli dell'Iri non erano un segreto. L'insostenibilità della situazione per le due banche dell'Iri era ormai evidente. I passi furono due e distinti, la logica una.

*Insomma, in cuor vostro miravate all'*en plein. *E ci siete arrivati seguendo la politica del carciofo: una foglia oggi, l'altra domani.*

Si può dire così. E aggiungere che, in 10 anni, la Cariroma era passata da 140 sportelli concentrati nel Lazio, e in nemmeno tutte le province, a 1.085 sportelli, dei quali 39 all'estero.

Un colosso dai piedi d'argilla se è vero che il ritorno sul capitale investito nei mezzi propri e nelle riserve della banca, quello che chiamiamo patrimonio netto, crolla dal 24% che elargiva la piccola Cariroma all'1% che dà al suo esordio la grande Banca di Roma.

Quando le dicevo che di salvataggi si trattava, lei ironizzava sui giochi di prestigio. Ma è improprio parlare di piedi di argilla. La banca aveva tutti i presupposti per smaltire le pesantezze acquisite con quelle operazioni.

3.

Re di Roma

LA LETTERA DI CUCCIA A PRODI

Il 1992 è l'anno della grande svolta. Tracolla la Prima Repubblica sotto i colpi dell'inchiesta giudiziaria Mani Pulite. La lira viene svalutata del 30%. Il governo Amato infligge una stangata fiscale di 92 mila miliardi di lire per evitare il fallimento dello Stato per eccesso di debito pubblico. Segna, quell'anno di ferro, l'inizio della fine delle Partecipazioni statali. Eni, Enel, Iri e Ina vengono trasformati da enti pubblici economici in società per azioni da destinare al mercato o, nel caso dell'Iri, da liquidare. È in questo contesto che, con la formazione della Banca di Roma, si profila un nuovo soggetto destinato a giocare un ruolo di primo piano nel cambiamento degli assetti del potere economico in Italia, a cominciare da Mediobanca, il sancta santorum *della finanza privata, ma questo lo vedremo a parte. La Banca di Roma sarà, lo anticipiamo subito, un soggetto assai discusso. L'abbiamo già definito un colosso dai piedi d'argilla. Del resto, già la Cariroma si presenta alla fusione con il Banco di Santo Spirito con qualche fragilità. Cominciamo da qui per indagare la storia di una banca e del suo banchiere.*

Signor Geronzi, nei 9 anni della sua direzione, la Cariroma ha sì elevato da 9 mila a 35 mila miliardi di lire la consistenza totale delle sue attività, ha sì portato il patrimonio netto attorno ai 2 mila miliardi, dopo aver accantonato comunque a fondi rischi oltre 600 miliardi, tutte cose buone, ma ha anche regi-

strato un incremento delle perdite su crediti dal 2% degli impieghi del 1981 al 6% del 1990...

Ma questo, caro il mio signor Mucchetti, è il segno della nostra opera di pulizia, della quale ho già detto, negando comunque i famosi piedi di argilla.

Mi lasci finire. Nel 1990, la Cariroma ha anche 1.255 miliardi di crediti dubbi, tra sofferenze e incagli. Sottolineo questi dati, che positivi non sono a differenza dei precedenti, per rilevare come la gestione quotidiana continuasse a generare nuovi rischi e nuove perdite sui crediti in misura elevata, che si aggiungevano all'eredità del passato. Era fatale per una banca che lavorava tanto su Roma e il Lazio o c'era anche un'imperizia del management?

Le prestazioni delle banche, come di tutte le imprese, si misurano anche e soprattutto tenendo conto dei diversi contesti, nel raffronto con le concorrenti. Dal punto di vista della perizia o dell'imperizia, avere il 6% di perdite su crediti nel Lazio è un indice migliore del 4% a Milano. Mi costringe a tornare sul già detto. Fare credito al Nord è molto più facile e molto meno rischioso che fare credito nel Centro-Sud. Per questo, Cariroma, che parte da un radicamento del tutto locale, aggrega le due banche romane dell'Iri, che consentivano di aprire finestre sul resto d'Italia e del mondo, specialmente nel caso del Banco di Roma. Certo, erano pur sempre banche della capitale e dunque aumentava in cifra assoluta l'esposizione verso l'Italia centrale. Spesso, avendo le banche gli stessi clienti, si sommavano le posizioni con l'effetto di concentrare i rischi sulle stesse teste. Glielo dico io prima che me lo faccia notare lei. Ma proprio per questo, già nel 1996, ero favorevole alla concentrazione tra le banche provenienti dall'Iri, le allora banche d'interesse nazionale, le ex Bin. Ricorderà, immagino, il progetto SuperBin. Se crede, ne parliamo subito.

Lo faremo senz'altro più avanti. Adesso, è bene mettere a fuoco che cos'è la Banca di Roma. Il lettore dovrà avere la pazienza di sorbirsi qualche numero per capire su quale realtà poggiano le nostre chiacchiere. Se non ce l'ha, può saltare le prossime quattro pagine. Ma si perderà l'apporto di una guida d'eccezione, la migliore fra tutte.

E chi sarebbe questa guida?

Il nostro Virgilio sarà Enrico Cuccia, uno dei più grandi banchieri del Novecento come lei stesso ci ha detto. Cuccia conosceva a menadito i conti della Banca di Roma.

Cuccia sapeva tutto, ma non toccava mai certi argomenti con gli estranei agli affari volta a volta sul tappeto. Meno che mai con i giornalisti. Poteva parlare con Indro Montanelli o, più raramente, con Valentino Parlato, questo si sa, ma sempre di temi generali, non dei clienti. E noi eravamo sia clienti che azionisti di Mediobanca. Cuccia fece con lei un'eccezione?

Non mi prenda in giro. Non ho mai parlato con Cuccia. L'ho fatto invece, e a lungo, con il suo successore, Vincenzo Maranghi, dopo che questi si era dimesso da Mediobanca. Di Cuccia le dirò che l'ho visto una volta sul treno rapido per Venezia. Giacca, panciotto, camicia bianca. Leggeva un libro in francese, seduto tra cinque altre persone in uno scompartimento di prima classe. Dal corridoio ne incrociai lo sguardo, che aveva per un attimo alzato. Ma non proferii verbo: sarebbe stata l'intrusione di uno sconosciuto. Cuccia però scriveva e scripta manent.

UniCredit o Mediobanca le hanno aperto gli archivi dove sono conservate le carte di quelle fusioni?

No. Ma ho avuto un rapido accesso alle carte dell'Iri, conservate all'Archivio di Stato, per una breve ricerca ai fini di un saggio sul decennio finale dell'Istituto che, un giorno, verrà pubblicato dalla Fondazione Iri nel quadro della storia dell'Istituto. Mi interessava l'estate 1993. Tra queste carte, c'è un appunto di 17 pagine che, il 3 luglio di quell'anno, Cuccia aveva inviato al presidente dell'Iri, Romano Prodi, e, per conoscenza, all'amico Antonio Maccanico, presidente di Mediobanca nell'anno della sua privatizzazione e, a quel tempo, sottosegretario alla presidenza del Consiglio. A questo carteggio aveva fatto riferimento anche Riccardo Franco Levi in un suo libro del 1996 intitolato Il Professore. *Ma meriterebbe la pubblicazione integrale.*

Il documento cucciano aveva lo scopo di convincere l'Iri a privatizzare la Banca Commerciale – la Comit o Comìt come diceva Mattioli – e il Credito Italiano – il Credit – secondo le modalità e le finalità suggerite da Mediobanca. Ma nell'analisi propedeutica alla proposta, Cuccia mette a confronto le principali banche italiane nel 1992. È un'analisi che illumina anche la Banca di Roma e, al tempo stesso, ci fa capire come ragionava quel grande banchiere.

Mi incuriosisce. Quali sono le osservazioni di Cuccia?

Anzitutto, il presidente d'onore di Mediobanca giudica le azioni bancarie prive di appeal *per il mercato e ritiene che l'"uomo della strada" non possa veder chiaro nei bilanci ufficiali delle banche.*

Chi disprezza compra, non lo dimentichi mai.

Certo. Ma Cuccia argomenta in punta di fatto. È la sua forza. Nel 1992, la Banca di Roma vale in Borsa solo il 58,8% del proprio patrimonio netto e dà dividendi pari all'1,4% del prezzo dell'azione. Comit vale l'88,8% del proprio patrimonio netto e il Credit l'84,2%, mentre le loro azioni ricevono un dividendo pari, rispettivamente, al 4,5 e al 3,8%. Per Cuccia sono tutti rendimenti troppo bassi. E ha ragione: nel 1992 l'inflazione viaggia ancora al 5,2%; i Btp a 10 anni rendono l'11%. Ma è certo che la Banca di Roma è messa di gran lunga peggio delle altre. E che la Borsa non crede alla reale consistenza del suo patrimonio.

Ma lei, signor Mucchetti, si rende conto che oggi le banche che si dicevano tanto migliori della Banca di Roma hanno un valore di Borsa che è solo il 20 o il 30% del loro patrimonio netto? E vuole trascurare tutto il passato del Banco di Roma prima della fusione?

Me ne rendo conto e ne ho anche scritto. Oggi la Banca di Roma non esiste più come entità autonoma e quotata. Fa parte di UniCredit. Ma se le sue azioni fossero ancora negoziate in Borsa, crede forse che andrebbero meglio delle altre?

Nessuno può dare risposte a un quesito basato su un'ipotesi che non si può verificare nella realtà. Ma io non volevo fare polemiche. Invito soltanto a evitare approcci tecnicisti. D'altra parte, le quotazioni e i rendimenti bancari del 1992 dovrebbero aiutarla a capire perché non sarebbe stato granché conveniente per l'Iri mettere all'asta i suoi pacchetti azionari del Santo Spirito e del Banco di Roma!

Ecco, prima di proseguire con Cuccia, le domando com'era composto il patrimonio netto della Banca di Roma. È questo un dettaglio che non rientra nell'economia di quell'analisi cucciana. Ma ha ugualmente un suo rilievo.

Prevedendo le sue curiosità, mi sono fatto portare in ufficio i vecchi bilanci. Da quello del 1992 risulta che il patrimonio netto contabile della Banca di Roma è pari a 10.164 miliardi di lire e comprende 2.347 miliardi di riserve e rivalutazioni monetarie di immobili effettuate grazie a leggi del 1990 e del 1991 e 3.960 miliardi di riserve derivanti dalle due fusioni di cui abbiamo già trattato: la prima tra le attività bancarie di Cariroma e il Banco di Santo Spirito e la seconda tra il Santo Spirito e il Banco di Roma. Insomma, il patrimonio netto era formato per due terzi da scritture contabili. Legittime, anzi doverose per gli amministratori. Ma pur sempre altra cosa rispetto al patrimonio che si forma per versamento di denari da parte degli azionisti o per l'accantonamento degli utili come avveniva nella mia Cariroma.

Spieghiamo perché una banca deve avere un patrimonio netto abbastanza elevato.

Anche le aziende di credito hanno bisogno dell'ombrello quando piove. Per le banche piove quando la gestione perde; e quando perde molto, diremo che grandina. In astratto, una banca potrebbe lavorare senza patrimonio proprio. Raccoglie i soldi dai depositanti e un po' li presta ai clienti e un po' li investe in titoli; con gli interessi sui crediti e con le cedole e i guadagni fatti rivendendo i titoli paga tutte le spese, compreso l'affitto dei locali e la bolletta del telefono. La differenza è il suo guadagno. Ma se sui titoli perde e un certo numero di debitori non paga più gli interessi, e magari non rimborsa nemmeno i crediti, allora piove o addirittura grandina. Senza mezzi propri, la banca non potrebbe ripararsi e non avrebbe nemmeno di che turare la falla. Per questo ci vogliono anche risorse proprie, il cui complesso si chiama patrimonio netto. Ed è saggio che tale patrimonio sia adeguato rispetto ai rischi assunti.

In questi ultimi anni, i rischi sono stati deliberatamente sottovalutati allo scopo di fare banca con sempre minor patrimonio per poter ripartire l'utile su un minor numero di azioni, e quindi aumentare il rendimento unitario delle azioni medesime. Un errore capitale, frutto di avidità e di superbia, maturato nei Paesi anglosassoni e poi dilagato in tutto il mondo, con le conseguenze che tutto il mondo sta patendo. Il patrimonio ha una funzione cruciale per la stabilità aziendale e la sana e prudente gestione.

Fine della lezione. Torniamo a Cuccia. All'atto di nascita, la Banca di Roma è la banca italiana di maggiori dimensioni per la rete degli sportelli, e questo l'abbiamo già detto, ma anche per il complesso delle sue attività. Il valore di bilancio dei crediti, degli immobili, dei titoli e delle partecipazioni arriva a 144 mila miliardi di lire che sono finanziati soprattutto attraverso la raccolta di risparmio presso la clientela e le altre banche, un po' attraverso fondi accumulati dalla banca stessa nel tempo e a vario titolo e, appunto, con il patrimonio netto. Cuccia stima in 63 mila miliardi la raccolta dai depositanti. Una cifra superiore del 37% a quella della Comit e del 57% alla raccolta del Credit. Ma poi arrivano le dolenti note. Le banche, dice Cuccia, devono avere abbastanza capitale per poter fare i propri investimenti senza usare il denaro dei risparmiatori che serve invece ad alimentare i prestiti. Diversamente, la gestione cessa di essere sana e prudente. I mezzi propri devono quindi almeno pareggiare il valore di bilancio di immobili, impianti, partecipazioni, oneri pluriennali ed eventuali avviamenti pagati sulle acquisizioni. Se avanza qualcosa, questo qualcosa viene chiamato free capital, *capitale libero.*

Fatte le somme, a Comit e Credit avanzano l'una 1.257 miliardi e l'altra 1.607. Troppo poco, osserva Cuccia, per poter acquistare partecipazioni significative nelle società dalle quali lo Stato si accingeva a uscire. Una facoltà che, dopo 57 anni di divieto, veniva finalmente riaperta con il nuovo Testo unico bancario del 1993. Per questo, Cuccia chiede all'Iri di promuovere l'aumento del capitale delle due banche milanesi assieme al collocamento delle sue partecipazioni presso il pubblico.

PRODI RISPONDE A CUCCIA

Cuccia lo chiese ma il presidente dell'Iri, Romano Prodi, sostenuto dal governo Ciampi, non gli diede retta. L'obiettivo dello Stato era vendere al meglio e sarebbe stato difficile realizzarlo allagando il mercato con due nuove emissioni azionarie associate al collocamento dei pacchetti dell'Iri.

È la stessa osservazione che venne messa per iscritto a margine dell'appunto di Cuccia da Massimo Tononi, allora assistente di Prodi, poi banchiere alla Goldman Sachs e sottosegretario nel secondo governo Prodi. Fa parte delle carte dell'Iri. Ma ho citato Cuccia su Comit e Credit per arrivare dalle sue parti.

Come stava messa la Banca di Roma? Ho fatto il conto alla maniera di Cuccia e ho trovato un free capital *di 1.883 miliardi. Mica male la Banca di Roma, starei per dire. Ma qui vanno fatte due osservazioni. La prima riguarda il calcolo di Cuccia. Probabilmente per non spaventare, il banchiere non considera i crediti in sofferenza, e cioè i crediti di rimborso assai incerto e lontano nel tempo, tra le immobilizzazioni da togliere al patrimonio netto per avere il* free capital. *Questo approccio rigoroso non è una mia fisima. Lo si ritrova nelle analisi di R&S, società di ricerche e studi di Mediobanca, pupilla degli occhi dello stesso Cuccia. Ebbene, contando anche le "sofferenze" alla maniera di R&S, tutte e tre le banche dell'Iri non avevano più* free capital. *La Banca di Roma l'aveva negativo per 1.098 miliardi.*

Veda, non mi addentro nei suoi numeri. Ma propongo a lei e ai nostri lettori un quesito. Posto che i conti fossero più o meno come lei li rappresenta, quale soluzione sarebbe stata la più conveniente per l'Iri e, più in generale, per il Paese? Provocare un fallimento bancario di enormi proporzioni – le dimensioni le ha già indicate lei parlando di un attivo di 144 mila miliardi di lire che, in caso di *default*, si sarebbe deprezzato moltissimo – con l'Italia reduce dalla svalutazione della moneta, considerata da tutti la malata d'Europa, oppure gestire la situazione con senso di responsabilità e realismo?

Galleggiando?

Sì, anche galleggiando. Quinto Fabio Massimo vinse la sua battaglia rinviandola e si guadagnò il soprannome di *Cunctator*. Io non ho avuto dubbi. Evitare il fallimento, salvare le banche romane era un dovere delle istituzioni al quale prestare la propria collaborazione. E questo, nell'evidente mancanza di capitali di rischio, significava anche guadagnare tempo per correggere e ristrutturare. Nervi saldi, ci volevano. Il salvataggio, naturalmente, era accompagnato dall'idea del rilancio, e dunque dall'intento di realizzare, in prospettiva, un progetto economicamente valido.

Capisco il suo punto. Ma la necessità del salvataggio non giustifica qualsiasi scelta; non può offrire un salvacondotto, come direbbe Totò, a prescindere. Le chiedo dunque la pazienza di seguire ancora per un po' la falsariga di Cuccia. Servirà anche al lettore per valutare le vicende più tarde della banca e del suo capo.

Allora prosegua.

Bene. Nel senso comune italiano, il mattone ispira sicurezza. Ma questo non è vero per le banche. Che devono essere agili e non appesantite da troppi palazzi troppo sfarzosi, ergo *costosi. Cuccia osserva che gli immobili assorbono il 42% del patrimonio netto della Banca di Roma contro il 23,3% della Comit e del Credit. Nell'ansia di vincolare a valori reali i propri titoli, la Banca di Roma sembra afflitta dal mal della pietra. Che rivaluta per gonfiare il patrimonio.*

Non si può trascurare la circostanza che il patrimonio immobiliare della Banca di Roma non ha eguali nel sistema bancario italiano. Le leggi di rivalutazione monetaria consentivano di adeguare i valori contabili a quelli di mercato. In anni più recenti le banche venderanno con profitto molti di questi immobili. E nel 2001, la Banca di Roma venderà immobili per 560 milioni di euro alla Pirelli Real Estate e alla Morgan Stanley, guadagnando.

E magari finanziando i compratori... Proseguiamo con Cuccia. Cuccia confronta il diverso profitto che le banche realizzano prestando il denaro alla clientela. Stiamo parlando del cosiddetto margine d'interesse, che è dato dalla differenza tra gli interessi passivi, che le banche pagano ai depositanti, e gli interessi attivi, che le stesse banche ottengono dai clienti. Ebbene, la Banca di Roma realizza un margine d'interesse assai più consistente delle due Bin milanesi: il 31,9% contro il 25% della Comit e il 23,7 del Credit. Dunque, spremevate ben bene i poveri clienti...

Lei non può dimenticare l'ABC. Gli interessi applicati alla clientela devono tener conto anche del rischio d'insolvenza che nelle aree del nostro insediamento era superiore, talvolta molto superiore, a quello di altre del Paese dove operavano in prevalenza le altre due Bin.

Per dare a Cesare quel che è di Cesare, Cuccia riporta anche il margine medio, registrato dalla Banca d'Italia, di tutte le banche allora organizzate in società per azioni. Era il 39,7%. Dunque, le grandi banche spremevano il popolo meno delle piccole.

Gliel'avevo detto che piccolo non era più bello.

Secondo Cuccia, il gruppo Banca di Roma appare anche più generoso degli altri con il personale, che è il più folto, 23.550 dipendenti. Nel 1992, il costo del lavoro pro capite *da voi è pari a 102,5 milioni di lire l'anno, in Comit viaggia sui 98 milioni, al Credit sui 94,6 milioni. Il costo medio per tutte le banche organizzate in società per azioni è di 94,7 milioni. La Banca di Roma non solo paga bene, ma ricava anche poco. Su ogni 100 lire di ricavi totali, il costo del lavoro incide per il 15,5% nella Banca di Roma, per il 13,4% nella Comit e per il 13% nel Credit. La politica del personale sembra condizionata più che altrove dai sindacati che, a loro volta, sono sostenuti dai politici, a Roma più influenti che altrove.*

Cuccia fotografa una realtà che Geronzi ha ereditato, non creato, e che, gradualmente, cercherà di correggere facendo da battistrada all'intero sistema bancario. I condizionamenti erano tanti. E il primo veniva dall'Iri, l'azionista. Enrico Micheli, che fra l'altro sovrintendeva alle politiche del personale del gruppo, esigeva sempre la stabilità delle risorse umane. Potevi fare acquisizioni, fusioni o cessioni, ma guai a toccare gli organici. D'altra parte, in quegli anni, non esistevano né leggi né accordi quadro sindacali che consentissero alle banche di trattare le risorse umane come era invece possibile nell'industria. Per intenderci, zero cassa integrazione. Non se ne sentiva il bisogno. Per la gente, le banche erano porti sicuri, al pari dei ministeri. E invece l'avvento dell'informatica e le concentrazioni tra i diversi istituti avevano determinato rilevanti eccedenze di personale. Il problema affliggeva non solo la Banca di Roma. Ma fummo noi i pionieri del nuovo quando, nel 1997, l'amministratore delegato Antonio Nottola e io incontrammo a Palazzo De Carolis, già sede del Banco di Roma in via del Corso, tutti e tre i segretari generali di Cgil, Cisl e Uil, Sergio Cofferati, Sergio D'Antoni e Pietro Larizza. Era forse la prima volta che i segretari generali mettevano piede in banca. Ma c'erano anche il presidente dell'Abi, Tancredi Bianchi, e gli amministratori delegati di Comit e Credit. Da quell'incontro prese avvio una elaborazione che portò a due risultati: primo, il fondo interbancario per accompagnare alla pensione il personale reso eccedente dalle ristrutturazioni; secondo, la legge che concede di dedurre fiscalmente gli accantonamenti a questo fondo dall'imponibile delle banche.

Torniamo a Cuccia per ricavare dal suo appunto le considerazioni che ci introducono al cuore del problema Banca di Roma. Cuccia osserva come l'utile della Banca di Roma, 102 miliardi, si confrontasse con un patrimonio netto di oltre 10 mila miliardi e dunque risultasse pari a un modestissimo 1%. Comit e Credit facevano il 4,9% e il 4,8%. Il Banco Ambroveneto stava sul 9,1%. Negli anni ottanta, l'Ambroveneto era stato la maggiore banca privata italiana, ma nel 1992 era ancora piccolo in relazione alle altre di matrice pubblica. Il suo patrimonio netto, ancorché più solido, era pari al 18% di quello della Banca di Roma. Cuccia riporta un dato che fa pensare: la Comit, che era la Comit, dava quel rendimento avendo denunciato perdite su crediti per 617 miliardi; la Banca di Roma, che era la Banca di Roma, avendone denunciate solo per 151 miliardi. Questo raffronto suggerisce una domanda: qual è la vera qualità degli attivi della Banca di Roma? Che cosa si nasconde nel suo bilancio?

Visto che si è tanto preparato, cominci a rispondersi da solo. E poi le dirò come la penso io.

LA VIGILANZA E L'AUMENTO DI CAPITALE

Come vuole lei. Nell'anno del suo esordio, il 1992, la Banca di Roma dichiara attività il cui valore totale è grande 14 volte il patrimonio netto. Questo rapporto – in gergo si chiama leva finanziaria – sembra indicare una rimarchevole solidità. Con la Grande Crisi, seguita al crac della Lehman del 2008 e tuttora in corso, abbiamo imparato che le leve finanziarie troppo lunghe – abbiamo avuto e tuttora abbiamo blasonatissime banche anglosassoni, tedesche e francesi con patrimoni pari a un quarantesimo o a un cinquantesimo del totale delle attività – sono un pericolo grave. Una bomba a tempo. La Banca di Roma sembra solida. Ma quanta sostanza e quanta apparenza c'è nei numeri della Banca di Roma? Ecco, temo ci sia molta apparenza. Dal bilancio 1992 risultano crediti dubbi, e cioè crediti in sofferenza più crediti incagliati, per 5.862 miliardi, a fronte dei quali stanno 2.882 miliardi di fondi rischi. Considerando che i prestiti alla clientela si aggirano sui 70 mila miliardi – stiamo un po' più larghi di Cuccia che diceva 63 mila –, potremmo concludere che la Banca di Roma è un po' tirata, anzi parecchio.

Ma insomma... E invece i bilanci degli esercizi successivi raccontano un'altra storia, più preoccupante.

Nei primi 5 anni della sua guida, e cioè fino al 1996 compreso, la Banca di Roma fa emergere perdite su crediti e fa accantonamenti a fondi rischi per 1.738 miliardi, mentre i crediti dubbi lievitano progressivamente fino a 11.476 miliardi. Se avesse fatto pulizie più accurate, la Banca di Roma avrebbe sempre chiuso in rosso il conto economico, cosa che fa solo nel 1994 e per soli 23 milioni. E invece la Banca di Roma mostra piccoli utili: 66 miliardi nel 1993, 86 miliardi nel 1995, 121 miliardi nel 1996. Improvvisamente, nel 1997, lei, signor Geronzi, cambia registro. Tira fuori una perdita colossale, ben 3.156 miliardi di lire, derivante per ben 2.433 miliardi da perdite su crediti e accantonamenti ai fondi rischi. Dal 1982 al 1996, le tre banche confluite nella Banca di Roma avevano dichiarato utili per circa 2.400 miliardi. Non si arriva ai 3 mila miliardi di utili cumulati nemmeno aggiungendo gli accantonamenti ai fondi liberi fatti dalla Cariroma. Tre, a questo punto, sono le domande: che cosa dobbiamo pensare dei vecchi bilanci? Perché solo nel 1997 fate pulizia? Che cosa vi diceva la Vigilanza negli anni in cui si andava formando questa gran massa di crediti deteriorati?

Il Banco di Santo Spirito e il Banco di Roma avevano un portafoglio crediti di bassa qualità. L'integrazione con la Cariroma ha posto molteplici problemi organizzativi. La lettura in profondità dell'attività di queste tre banche, che diventavano una sola, ha richiesto tempo e fatica. L'acquisizione delle informazioni è avvenuta per gradi. Nel febbraio del 1995 la Banca d'Italia ci inviò la prima ispezione. Accadde a cavallo dell'acquisizione della Banca Nazionale dell'Agricoltura. La Vigilanza certificò la correttezza delle procedure seguite, formulò rilievi organizzativi, individuò un certo elenco di crediti *in bonis* da verificare. Concluse che avevamo agito al meglio nelle condizioni date.

Che non erano ottime.

Non lo erano, ma non per colpa nostra.

Fu dunque la Banca d'Italia a esigere l'aumento di capitale del 1997?

Diciamo che quell'ispezione aiutò a formare, in seno al consiglio di amministrazione, i necessari consensi per la svolta, della cui necessità ero peraltro ben consapevole. Il 1997 è un anno cruciale. La Banca di Roma fa i suoi conti, e quindi deve procedere a un massiccio aumento di capitale, che fa affluire circa 2.800 miliardi di lire nelle casse sociali. Ma questa ricapitalizzazione, la più ampia mai eseguita fino ad allora da una banca italiana, offre anche l'occasione per completare il processo di privatizzazione avviato nel 1990. L'intera operazione viene studiata con Mediobanca e fu al suo termine che ebbi il primo rapporto professionale con Alberto Nagel...

Sarebbe a dire?

Fui chiamato da Cuccia nella sala del consiglio di Mediobanca per un colloquio a quattr'occhi. "Il dottor Gerardo Braggiotti esce da Mediobanca. Era lui che vi seguiva, lei chi vorrebbe adesso?" Siccome Nagel lavorava con Braggiotti, dissi: "Ormai il lavoro è quasi finito, va bene Nagel". D'altra parte, la pulizia dei conti la Banca di Roma l'aveva già eseguita nel rapporto sul primo semestre 1997, d'intesa con Mediobanca. Volevamo presentarci in ordine ai mercati finanziari.

Com'è la compagine azionaria della Banca di Roma prima dell'aumento di capitale?

L'azionista di controllo è la Fondazione Cariroma, che di fatto possiede ancora il 52%, c'è l'Iri con il 36,5%, il resto è diffuso in Borsa. Nel quadro di questa operazione, l'Iri cede l'intera sua partecipazione con l'aiuto di Mediobanca. E fa un buon incasso, come già abbiamo detto. La Fondazione Cariroma, come tutti gli altri soci, rinuncia al diritto di opzione. Anzi mette un 5% al servizio della cosiddetta *green shoe*, quell'offerta aggiuntiva di titoli che Mediobanca, coordinatrice del collocamento, ritiene utile per stabilizzare le quotazioni nel caso di domanda in eccesso. In tal modo, la Fondazione Cariroma scende dal 52 al 27%. Nel marzo del 1999 cederà l'8,75%, poco meno di un terzo del suo pacchetto, all'Abn Amro, la banca della regina d'Olanda che diventa così il partner internazionale della Banca di Roma. Nel luglio 2002, la quota della Fondazione si diluirà all'11% in seguito all'incorporazione della Bipop-Carire.

L'affare Bipop-Carire merita un approfondimento. Ma intanto, come andò l'uscita dell'Iri? I giornali scrissero che il suo pacchetto azionario interessava ai russi.

In effetti, ci fu un piccolo giallo che riuscimmo a risolvere grazie anche a Massimo D'Alema. Verso la fine di ottobre del 1997, la società russa Mes, guidata dal piccolo oligarca Vitali Kiroloov ma collegata, si mormora, anche alla Chiesa ortodossa, si dichiara disponibile a rilevare la partecipazione dell'Iri. Benché i russi vengano ricevuti all'Iri e in Mediobanca, io non li voglio vedere.

Il "Corriere della Sera" scrive che del possibile intervento della Mes avrebbero parlato il premier Romano Prodi e il suo collega russo Victor Chernomyrdin.

Leggo la stampa, certo. E sento dal presidente della Fondazione Cariroma, Emmanuele Emanuele, che la Mes ha come intermediario Vittorio Emanuele di Savoia. Non mi pare opportuno trovarmi in casa, quale azionista di riferimento, una società di russi residenti in Svizzera sponsorizzata dal pretendente al trono d'Italia.

Vittorio Emanuele? Chissà che cosa avrebbe detto sua moglie, che mi aveva raccontato di essere simpatizzante per il Partito repubblicano...

Non ne parliamo! Già è ipercritica su di me. Registro tuttavia qualche pressione dall'Iri, perché si faccia posto a questi russi. Ma non c'è insistenza. Penso ormai di aver risolto quando la sera di sabato 25 ottobre mi chiama al telefono il direttore generale dell'Iri, Pietro Ciucci: "Si è appena conclusa l'assemblea totalitaria dell'Iri: per procedere serve il benestare del Parlamento". Quel sabato era l'antivigilia dell'assemblea della banca che avrebbe dovuto deliberare l'aumento di capitale. Mi allarmo. Un passaggio parlamentare ha bisogno di tempo e può comportare modifiche di quanto già deliberato. Come si fa con l'assemblea della banca già convocata per il lunedì? Chiedo un incontro immediato a D'Alema, segretario dei Ds. Ma è a Latina per un comizio. "Posso permettermi di invitarla domattina a prendere un caffè a casa mia, a Roma?" D'Alema, puntuale, si presenta alle 8

precise. Gli riferisco della chiamata di Ciucci. Condivide la mia preoccupazione e, seduta stante, telefona a Mario Draghi, direttore generale del Tesoro, azionista unico dell'Iri. E Draghi: "Ma basta che i presidenti delle Camere tengano nel cassetto queste richieste di discussione parlamentare". D'Alema non rinuncia a un commento: "Mi meraviglio di questo suggerimento". Ma poi si passa subito al lavoro. Lui chiama Luciano Violante, io Nicola Mancino, che mi pare già informato della questione e avvisa: "Tra 48 ore ci sarà il parere del Senato". Vado comunque in assemblea. Operazione approvata. Il resto si vedrà. Ma la mattina del martedì, mentre sto attraversando il cortile di Mediobanca per raggiungere lo scalone che porta alla sala delle assemblee, squilla il cellulare. È Massimo D'Alema che mi tranquillizza: "L'articolo invocato per far intervenire il Parlamento era stato abrogato 7 mesi fa, su richiesta del Tesoro". Dopo poche settimane, incrocio il ministro Ciampi a una colazione prenatalizia offerta dalla Bei, la Banca europea degli investimenti, al Grand Hotel di Roma. Mi prende sotto braccio e mi dice: "Hai visto, Cesare? Tutto è andato a buon fine e siamo tutti più tranquilli".

In realtà, ci sono due retroscena. Il primo riguarda i rapporti dell'Iri con il Tesoro. L'Iri voleva dismettere le cose sue senza sottoporsi al vaglio del Comitato tecnico delle privatizzazioni presso il ministero che, invece, esaminava le cessioni dirette del Tesoro avvalendosi anche della collaborazione di banche estere. Una chiara questione di potere. Dunque, o l'Iri si assumeva la piena responsabilità di una decisione diretta oppure, se voleva l'avallo dell'azionista, ossia del Tesoro, doveva accettare che il Tesoro seguisse le sue procedure: il Comitato tecnico e, se del caso, il Parlamento. Rispondendo a D'Alema, Draghi rimetteva la palla nel campo dell'Iri. D'altra parte, e qui siamo al secondo retroscena, in quelle ore concitate che precedevano l'assemblea della Banca di Roma, lei si era finalmente risolto a concedere quello che il presidente dell'Iri, Gian Maria Gros-Pietro, chiedeva brandendo lo spauracchio dei russi.

Di che cosa parla?

Il presidente dell'Iri voleva il premio di maggioranza per quella parte del suo pacchetto azionario che l'Istituto aveva bloccato fin dal 1992 in una holding assieme a parte del pacchetto della Fondazione Cariroma. Il controllo congiunto c'era e con esso il teorico diritto al premio di maggioranza per l'Iri. A Gros-Pietro dei russi importava assai poco, anche perché facevano gli splendidi ma non

esibivano garanzie bancarie a supporto del miliardo di dollari che si dicevano pronti a offrire. A lui interessava il premio. Ma né lei né Gerardo Braggiotti volevate riconoscerglielo. Gros-Pietro ricorda ancora le sue parole: "Non posso. Non ho spazi di negoziato con chi garantisce l'aumento di capitale: ho messo la mia pelle su un bastone per salvare questa banca!". Il capo dell'Iri, allora, va dal premier e dal ministro del Tesoro. I due non lo fermano, ma neanche intervengono. Ciampi si limita a dire: "Vi abbiamo nominati per amministrare? Amministrate!". Il presidente dell'Iri chiede allora udienza ad Antonio Fazio. E il Governatore: "Lei si renderà ben conto che, senza la sistemazione della partecipazione dell'Iri, salta anche l'aumento di capitale che può salvare la Banca di Roma. E se non si salva la Banca di Roma, pure la vostra partecipazione in quella banca perderà ogni valore". Gros-Pietro: "Il presidente dell'Iri ha il dovere di valorizzare il patrimonio dell'Istituto. Se tanto basta a far saltare l'aumento di capitale, me ne dispiace, ma non cadrà il mondo: si farà un salvataggio vero; interverrà un cavaliere bianco che, avendoci messo i soldi, avrà diritto di comandare". Fazio, racconta Gros-Pietro, resta allibito, fa accorrere Bruno Bianchi, il capo della Vigilanza. L'incontro si protrae fino a tardi, ma senza arrivare a conclusioni.

Non mi pare corretto discutere di questo incontro e delle reazioni del Governatore solo sulla base di ciò che dice Gros-Pietro. Nel merito, poi, le considerazioni di Gros-Pietro, almeno così come lei le riferisce, mi appaiono molto superficiali.

Fatto sta che, il giorno dopo, Gros-Pietro la ricontatta e lei, alla fine, farà saltar fuori un premio. Una cosa simbolica, ma il principio è salvo. "Geronzi si convinse a impegnarsi per ottenere quel premio," conclude Gros-Pietro, "perché si era reso conto che ero mosso dai doveri del buon amministratore, non da altro. Me lo confidò lui stesso. Da allora ci diamo del tu". Il 1997 è dunque un anno di svolta. Ma non solo perché esce l'Iri. Il 1997 è un anno importante anche perché nella Banca di Roma entrano la Fiat e i libici.

CON ROMITI E CON GHEDDAFI

Sì. La priorità vera consisteva nel garantire la piena sottoscrizione di quell'imponente offerta di titoli, quasi 5 mila mi-

liardi tra azioni e obbligazioni convertibili. Fu preziosa la disponibilità della Lafico, la Libyan Arab Investment Company, a sottoscrivere una quota dell'emissione tale da portarla al 5% della Banca di Roma. Conclusi l'affare direttamente con Muammar Gheddafi che mi ricevette nella sua tenda, un cubo di 500 metri quadrati, issata all'interno dell'oasi di Saba, nel cuore del deserto libico non lontano dal confine egiziano. Il colonnello aveva al suo fianco il Governatore della Bank of Libya, il ministro dell'Economia e il presidente dell'Islamic Foundation, che a Tripoli presiede l'Università islamica dove, di quando in quando, teneva lezione il presidente Francesco Cossiga.

Dunque, fu Cossiga ad aprirle la porta di Gheddafi? O fu Giulio Andreotti, storico tessitore della politica estera italiana verso il mondo arabo?

Né l'uno né l'altro. Il governo libico aveva i suoi canali diplomatici, questo è ovvio. Non deve stupire che quell'operazione avesse avuto la benedizione del governo, in quel caso del governo di Romano Prodi. Ma il contatto venne favorito da due altre persone influenti a Tripoli. Una era un ex consigliere della Fiat, Abdullah Saudi, che aveva conservato voce in capitolo nella Lafico. Saudi mi venne presentato da Cesare Romiti. L'altra era appunto il professor Mohamed Sherif, presidente della Islamic Foundation, che, invece, avevo avuto modo di conoscere io stesso a Roma. Parlava perfettamente l'italiano e fece da interprete sotto la tenda di Saba.

Arriviamo alla Fiat. Nel 1996, la Banca di Roma compra dalla Toro, compagnia di assicurazioni della Fiat, il 50% della Giano Vita. Subito trasformata in Roma Vita, l'ex Giano comincia a vendere polizze ai 1.600 sportelli della banca. Un anno dopo, la Toro sottoscrive azioni e obbligazioni convertibili che le danno l'8,5% della Banca di Roma. Romiti le ha dato una seconda, grande mano.

Negli affari il criterio è sempre la convenienza, non i favori. La collaborazione bancario-assicurativa era partita con il piede giusto. Buon per noi, buon per la Fiat. Consolidare quel rapporto con una partecipazione azionaria aveva senso. Certo, non era un dogma. Nell'incontro che si tenne in Mediobanca, la mia relazione sul tema non convinse subito Giovan-

ni Agnelli. Troppe domande, faceva; troppo tergiversava. A un certo punto, Cesare Romiti, che era il presidente della Fiat, chiese una sospensiva. Uscimmo dieci minuti dalla sala. Al rientro, Romiti si prese la responsabilità di dire che, valutate la mia proposta e la mia esposizione, la Toro sarebbe entrata nell'operazione con quel peso che sappiamo. Questo a Romiti va riconosciuto. La Toro sottoscrisse anche un patto di sindacato con la Fondazione Cariroma che bloccava il 23,5% del capitale. Fuori patto ma amiche c'erano le partecipazioni della Lafico e quelle della Comit e del Credit, il 2% ciascuna. Come del 2% era anche la partecipazione della Electronic Data System Corporation del miliardario Ross Perot, che si candidò senza fortuna per la Casa Bianca. A quella società americana avevamo affidato l'aggiornamento informatico della banca.

Con l'aumento di capitale, lei, signor Geronzi, apre la Banca di Roma al mercato. Siamo nell'anno in cui l'Italia paga l'eurotassa senza fiatare e attende con grande speranza la moneta unica. L'Europa riscopre le capacità di ripresa della sua grande malata. Ma la Banca di Roma non è ancora a posto. Nonostante le pulizie, i crediti in sofferenza salgono a 10.577 miliardi e i crediti incagliati a 5.173 miliardi. Il free capital, *che era negativo per mille miliardi di lire nel 1992, è ora negativo per circa 6.800 miliardi.*

Non dobbiamo confondere il lettore. Il *free capital* è una misurazione senza rilievo giuridico...

Ma Cuccia ne teneva gran conto.

Mi spiego: una cosa sono gli strumenti di analisi, un'altra cosa sono i requisiti patrimoniali da osservare per poter lavorare. Dopo l'aumento di capitale del 1997, il margine di solvibilità della Banca di Roma era salito all'11,64% ed era ampiamente superiore al minimo del 7%, richiesto a quel tempo dalla Banca d'Italia. Tanto ci permetteva di guardare al futuro. Certo, non si navigava nell'oro. Ed è per questa ragione che fin dall'inizio, e cioè fin dal 1995-96, ho sempre sostenuto, nelle sue diverse versioni, il progetto SuperBin che tendeva a riunire Comit, Credit e Banca di Roma in una sola grandissima banca, davvero di interesse nazionale. Bin è l'acronimo di Banca d'interesse nazionale, una qualifica che spettava alle

tre banche maggiori dell'Iri. Vogliamo parlarne, finalmente, della SuperBin?

A questo punto è necessario. Ma siccome il copyright *della SuperBin appartiene a Mediobanca, lo faremo partendo dall'ingresso del banchiere di Marino nel* sancta sanctorum *della finanza privata italiana. Come avvenne?*

Accadde nel luglio del 1992, dopo l'acquisizione del Banco di Roma che possedeva il 7,3% di Mediobanca. Le tre Bin assieme facevano il 25% del capitale di Mediobanca; un altro 25% apparteneva a imprese private, per lo più industriali. Le due categorie di azionisti – le banche formavano il gruppo A, gli altri il gruppo B – erano legate da un patto di sindacato che dominava l'assemblea dei soci e, in sostanza, aveva la funzione di esprimere il consiglio di amministrazione. Le tre Bin avevano diritto a due consiglieri ciascuna. Fu così che il professor Pellegrino Capaldo, presidente della Banca di Roma, e io, direttore generale, entrammo in quello che allora era considerato il tempio di via Filodrammatici. Vi sarei rimasto per 18 anni.

LA PRESENTAZIONE AL TEMPIO

I banchieri romani non godevano di grande reputazione a Milano. Troppo legati alla politica e alle sue clientele per essere davvero di casa in Mediobanca. Ne risentì?

Lei riecheggia un pregiudizio che sa, quanto me, essere falso. Non c'era forse politica in Mediobanca e nelle Bin? L'Iri era forse un'entità estranea alla politica? E chi deteneva il controllo di quelle banche? Nel 1946, il Banco di Roma ebbe qualche incertezza iniziale nell'aderire al progetto di dotare l'Italia di una banca di credito finanziario qual era quella immaginata da Raffaele Mattioli, leader carismatico della Comit, e dal giovane Enrico Cuccia. Ma dubbi ne aveva anche un personaggio di nome Luigi Einaudi. Insomma, questa è storia. Ma poi il Banco di Roma fece la sua parte. Del resto, all'inizio Mediobanca avrebbe dovuto chiamarsi Unionbanca, a plastica conferma che, per quanto la Comit potesse ritenere di avervi una primazia, quel nuovo soggetto aveva non uno, ma tre soci fondatori. Il Banco

di Roma, al pari di Comit e Credit, era controllato dall'Iri. Certo, il Banco affondava le radici nella capitale. Palazzo De Carolis sta a 500 metri da Palazzo Chigi e da Palazzo Montecitorio. Ma alla fine di che parliamo? Nel 1992, il 70% del sistema bancario è controllato, direttamente e indirettamente, dalla mano pubblica. E in quell'anno, la partecipazione dell'Iri da noi è già scesa al 35%, ed è seconda rispetto a quella della Fondazione Cariroma, soggetto di diritto privato, mentre in Comit e Credit l'Iri ancora detiene la maggioranza assoluta del capitale.

Come vi accolse il presidente d'onore, Enrico Cuccia? Pur non avendo più cariche operative, era lui il dominus *di Mediobanca.*

Gli 85 anni che già si portava appresso accentuavano la tendenza a incurvarsi della sua figura. Ma il cervello era pronto, e tale rimarrà fino alla fine. Nitida la voce, senza accenti regionali, penetrante lo sguardo, il pensiero affilato tanto quanto il tagliacarte di pietra degli Urali che, come mi raccontò in seguito, gli era stato regalato dal suo antico mentore Raffaele Mattioli...

Quel tagliacarte è entrato nella leggenda di Mediobanca: Cuccia lo donò poi al delfino, Vincenzo Maranghi, ripetendo l'invito a tagli uralici. Era un segno del comando.

Questo non lo saprei dire: gli oggetti, sa, sono oggetti, poi ci sono le leggende. Il dottor Cuccia, dunque, ci ricevette nel suo studio, al quale si accedeva direttamente dalla sala del consiglio attraverso un portale incorniciato di marmo, con la scritta ARS PATRIAE DECUS sull'architrave. Fu un benvenuto senza particolari cerimonie. Non sarebbero state nel sobrio stile della casa. La nostra, del resto, era una posizione di diritto. E già ci si conosceva. Come ho ricordato in precedenza, Mediobanca era stata l'advisor della Cariroma nelle acquisizioni sulla piazza capitolina tra il 1989 e il 1992.

Com'era l'ufficio di Cuccia?

La stanza di Cuccia aveva un che di monacale. Nessun dipinto alle pareti. Soltanto uno strano bronzo di Messina, che pareva la testa di un guerriero barbaro, e un'altra scultura di marmo bianco, un omino con la lobbia. Sembrava lui,

ma non era lui. Non ricordo di aver visto, quel giorno, piante né fiori. Alle spalle della grande scrivania sgombra di carte, un'enorme mappa di Parigi, dono di nozze di Mattioli. Due telefoni, niente tv né computer. Un tavolo lungo da riunione con una decina di sedie. Per contrasto, l'austerità degli arredi esaltava il tratto cortese dell'uomo. Il dottor Cuccia non riceveva restando seduto sulla sua poltroncina. Ti invitava a prendere posto su una delle due seggiole poste davanti alla scrivania, mentre lui si accomodava sull'altra.

Conobbe Cuccia nel 1989, diceva.

La Cariroma intendeva acquisire dall'Iri il Banco di Santo Spirito, cui sarebbe seguita l'incorporazione del Banco di Roma. Cuccia e Maranghi scesero nella capitale a offrire i consigli e i finanziamenti di Mediobanca. Accettammo volentieri entrambi.

Mediobanca interviene in un processo che, a regime, porta al cambio di proprietà di un suo grande azionista, il Banco di Roma. Non le sembra improprio? La figlia che entra negli affari di un genitore.

Mediobanca godeva della reputazione di saper servire al meglio i clienti. Reputazione meritatissima. E il cliente era Cariroma, non il Banco di Roma. In alternativa avremmo potuto rivolgerci soltanto all'Imi, ma noi eravamo già abbastanza romani per rivolgerci a un istituto anch'esso romano e, per di più, ancora pubblico. D'altra parte, anch'io mi impegnerò a trovare azionisti adatti per ricapitalizzare la Banca di Roma quando, nel 1997, verrà il momento. E poi certe preoccupazioni ancora non albergavano nella cultura comune, nemmeno in quella del settore privato. Stiamo alla sostanza. Quell'operazione era la prima concentrazione del sistema bancario e, al tempo stesso, la prima privatizzazione. Cuccia e Maranghi ebbero la sensibilità di inserirsi nella partita.

Sensibilità?

La sensibilità è necessaria per cogliere le opportunità. Disboscare la foresta pietrificata – così Giuliano Amato definiva il sistema bancario italiano – apriva nuove strade anche per Mediobanca. Interessanti e pericolose, al tempo stesso.

Come abbiamo visto, Cuccia aveva in mente una sua soluzione per privatizzare Comit e Credit. E nel 1993 l'aveva illustrata per iscritto al presidente dell'Iri, Romano Prodi. Ne discuteste mai nel consiglio di Mediobanca?

No. Il consiglio era solo un rito formale. Per lo più, si limitava alla lettura del verbale della riunione in corso, già predisposto da Maranghi e destinato a essere approvato nella seduta successiva. Cuccia era un banchiere molto riservato. La fuoriuscita dell'Iri da Comit e Credit avrebbe avuto l'effetto, fra gli altri, di completare la privatizzazione di Mediobanca, avviata nel 1988. Il passaggio era dunque delicatissimo. Ma la partita fu giocata direttamente tra Prodi e Cuccia. E poi in Borsa.

All'Archivio di Stato, oltre all'appunto di Cuccia che abbiamo già citato, sono conservate anche la risposta negativa di Prodi, datata 6 agosto 1990, e la presa d'atto finale di Cuccia, 20 agosto, nella quale tuttavia, con rispetto e fermezza, il banchiere ribadisce la sua visione divergente da quella dell'Iri e del Tesoro.

Si tratta di testi mai circolati tra i consiglieri di Mediobanca, ancorché di uno dei tre abbia scritto qualcosa Massimo Giannini su "Repubblica".

In effetti, negli uffici Iri la corrispondenza aveva maggior circolazione. Sull'originale dell'appunto di Cuccia a Prodi è annotato a mano: "Copia al dr. Micheli". Si trattava di Enrico Micheli, direttore generale dell'Iri. Da quell'appunto è possibile estrarre un auspicio ad alta intensità programmatica. Le due Bin milanesi, scrive Cuccia, non dovrebbero trasformarsi in public companies *dove è il management, di fatto incontrollabile, a pilotare la formazione dei consigli di amministrazione; meglio banche privatizzate ma con un* noyau dur *con il 15-20% del capitale, un nocciolo duro alla francese, formato da soci stabili che investano 50-100 miliardi a testa, di più non potrebbero. E Mediobanca, manco a dirlo, era pronta a favorire la formazione di* noyaux durs *distinti per le due banche così da garantirne le diverse vocazioni anche per il futuro: più internazionale la Comit, più domestico il Credit. Era evidente il duplice ruolo, di regia e di rappresentanza, che Cuccia attribuiva a*

Mediobanca, l'unico soggetto abbastanza influente da selezionare e mettere in campo i noccioli duri.

Della pessima opinione di Cuccia sui bilanci dell'Iri e della sua preferenza per soluzioni proprietarie alla francese si sapeva. Non erano noti dettagli così precisi. Questa materia non è mai stata oggetto di dibattito consiliare.

Secondo Cuccia, obiettivo del governo avrebbe dovuto essere quello di mettere sul mercato aziende capaci di avere un buon futuro. Di qui, come abbiamo visto, l'esigenza di ricapitalizzare le Bin per consentire loro di acquisire pacchetti azionari significativi delle società da privatizzare.

Come non essere d'accordo? Ma anche lo scopo del governo era rispettabile. E la responsabilità di tali scelte di carattere generale spetta alla politica. I privati possono soltanto suggerire. Ciò detto, sulle privatizzazioni sono lecite molte, ma molte riserve.

Forse, anche questo va detto: Cuccia presumeva troppo nel porsi in cima a una piramide di potere che, tramite le banche amiche, avrebbe esteso l'influenza di Mediobanca dal settore privato, dove già era assai penetrante, al settore pubblico che sarebbe stato di lì a poco privatizzato.

Lei vuol dire che, criticando il potere incontrollabile dei manager nelle società senza un vero azionariato di riferimento, Cuccia predicava bene e razzolava male, visto come governava Mediobanca? Ci può anche stare, a patto di riconoscere la statura dell'uomo e la sua lontananza da ogni interesse personale, qualità entrambe eccezionali. Nel pensiero di Cuccia, Mediobanca diventava l'aristotelico motore immobile del piccolo universo italiano privatizzato. Era il risultato di una valutazione dei protagonisti del mercato finanziario italiano fin troppo realistica che, paradossalmente, lo portava a sopravvalutare le virtù delle grandi imprese a radice familiare quando si fossero legate a Mediobanca. Prodi, invece, mostrava una maggiore apertura al mondo, ma sulla base di una fiducia negli investitori istituzionali che gli fece sottostimare i vizi dei mercati finanziari globali.

Morale?

Diciamo che, alla fine, nel confronto tra Prodi e Cuccia prevalsero i rispettivi pregiudizi.

Ma di lì a poco, nelle prime settimane del 1994, gruppi di investitori privati legati a Mediobanca rastrellarono azioni di Comit e Credit in misura sufficiente a controllarne le assemblee. Quasi a dimostrare che la replica di Cuccia a Prodi, la lettera del 20 agosto 1993, non era solo una presa d'atto finale, ma uno squillo di battaglia. Il collocamento dei due pacchetti dell'Iri fu assai frazionato e si risolse in un boomerang per Prodi perché impedì di contrastare la scalata occulta degli amici di Cuccia, che si erano mossi nei giorni precedenti l'Offerta pubblica di vendita potendo ciascuno fare acquisti più rotondi.

E così capisce il perché della riservatezza di Cuccia nei consigli di Mediobanca. Cuccia nutriva una certa diffidenza verso alcuni consiglieri, specialmente quelli espressi dalla Comit. Li riteneva troppo vicini all'Iri, e dunque a Prodi.

SUPERBIN, SUPERBIN!

Nell'anno di ferro 1992, il giurista Giuseppe Guarino, ministro dell'Industria, propone la costituzione di due superholding in cui riaggregare le partecipazioni statali: Eni-Enel e Iri-Efim. I nuovi soggetti avrebbero potuto emettere obbligazioni per finanziarsi e cedere in tutto o in parte, con ordine, le partecipazioni, secondo disegni di politica industriale. Lei venne coinvolto da Guarino o da altri?

Non venni coinvolto, se non di striscio. Fu quando, una sera, Pellegrino Capaldo mi informò che era sua intenzione dimettersi dalla presidenza della Banca di Roma alla quale era appena stato confermato. Avrebbe dovuto assumere, mi confidò, la presidenza di una delle due superholding. Capaldo aveva condiviso il progetto di Guarino, anche nella sua fase di elaborazione. Ma la cosa sfumò nel giro di 48 ore, quando il premier, Giuliano Amato, ritirò l'appoggio che in origine aveva concesso.

Sempre in quei mesi, il ministro del Tesoro, Piero Barucci, studiava con Cuccia l'integrazione tra Eni e Iri allo scopo di

diluire i debiti del secondo nel più solido stato patrimoniale del primo e procedere poi, con maggior calma, alle privatizzazioni. È lo stesso Barucci a riferirlo nelle sue memorie, intitolate L'isola italiana del Tesoro. Ricordi di un naufragio evitato (1992-1994). *Ne fu informato dal Tesoro? Ne parlaste in Mediobanca?*

No, non ne venni informato. D'altra parte, anche questo progetto, di cui in verità si è detto molto meno, non trovò attuazione. L'orientamento prevalente nel governo era ormai quello di procedere al più presto alla vendita di intere società così com'erano. Si temeva che, a forza di ristrutturazioni, accorpamenti e scissioni, si sarebbe rinviato *sine die* il processo di privatizzazione.

Lei, invece, venne certamente coinvolto nel tentativo di fondere le tre banche ex Iri – Comit, Credit e Banca di Roma – che le cronache definirono il Progetto Superbin.

Sì. Fu quella un'idea perseguita da Mediobanca, con tenacia e in modi diversi, tra il 1995 e i primi mesi del 1999. Ricordo le riunioni nella sala del consiglio al piano nobile del palazzo di via Filodrammatici, con i grandi arazzi e quei portalini con le cornici di marmo e le scritte incise. Oltre quella di cui le ho riferito prima, ce ne sono altre due: ARS SIBI PRAEMIUM, ARS SAECULORUM VICTRIX. Sostituisca la parola Mediobanca alla parola Ars e capirà l'anima di quella casa... Attorno al grande tavolo sedevano Cuccia, Maranghi, spesso anche Gerardo Braggiotti, figlio di un presidente della Comit e segretario del consiglio di Mediobanca. Ovviamente, non potevano mancare i presidenti e gli amministratori delegati delle tre banche. Cuccia vedeva più lontano di tutti. Con il Mercato unico, anche il settore bancario si sarebbe inevitabilmente aperto alla concorrenza internazionale. Lui capì subito che piccolo non sarebbe più stato bello: le banche si dovevano aggregare. E Mediobanca doveva proteggere meglio i propri assetti...

In verità, nelle lettere a Prodi, Cuccia teorizzava le diverse vocazioni di Credit e Comit e propugnava due nuclei di soci stabili distinti. Il contrario della concentrazione.

Ma quelli erano tempi speciali. I vantaggi e i rischi, che derivavano dal Testo unico bancario del 1993 e dalla libera circolazione dei capitali introdotta soltanto qualche anno prima

non potevano emergere tutti d'un colpo, il primo giorno. Ma quella era anche un'epoca nella quale, in 12 mesi, poteva accadere quello che, normalmente, accade in 4 anni. Personalmente, ero favorevole alla SuperBin. Le mie scelte future lo avrebbero dimostrato. E tuttavia, nonostante il serrato pressing di Cuccia e di Maranghi, non fu possibile superare le resistenze milanesi. Si era arrivati a immaginare in Alessandro Profumo, la stella emergente del Credit, l'amministratore delegato della SuperBin. Ma Luigi Fausti, presidente della Comit, nutriva radicali riserve e metteva mille paletti. In sostanza, pretendeva che la guida fosse sostanzialmente affidata agli uomini della Comit. Per lui, la Comit era il gioiello della corona.

E Lucio Rondelli, il presidente del Credito Italiano?

Rondelli dimostrava una maggiore apertura, ma al dunque non era davvero convinto nemmeno lui.

Mettendosi assieme, le tre ex Bin avrebbero costituito, in Mediobanca, un unico azionista forte del 25% a fronte di una compagine azionaria assai frazionata. Cuccia aveva sempre perseguito un educato divide et impera *tra gli azionisti allo scopo di tutelare il management dalle pressioni di azionisti che potevano essere clienti, nel caso dei soci industriali, o concorrenti, nel caso delle banche. Come si concilia questo nuovo progetto della SuperBin con l'antica prassi?*

Non bisogna mai dimenticare che nel 1995, quando si inizia a ragionare di SuperBin, il dominio di Mediobanca appare ancora fortissimo, starei per dire: assoluto. Fino ad allora, i consigli di amministrazione delle due ex Bin milanesi avevano subìto senza troppo discutere l'influenza del Diavolo di via Filodrammatici, come Cuccia veniva chiamato non certo da noi, ma dal finanziere Renato Cantoni, il guru della Milano laica che non lo amava. Attraverso la SuperBin, Cuccia voleva blindare gli assetti di Mediobanca.

Ma in un modo che, insisto, sembra irragionevole.

L'Italia è il Paese di Machiavelli. L'ha sottolineato anche all'inizio della nostra conversazione, o ricordo male?

Perché Rondelli nicchiava?

Mentre noi ragionavamo di SuperBin, il Credit stava comunque perseguendo una propria strategia di espansione. Con la scalata al Credito Romagnolo, aveva rafforzato il patrimonio, aumentato il reddito e allargato il radicamento territoriale in zone ricche del Paese. Ma il passaggio decisivo fu l'accordo con le Casse di Risparmio di Verona, Torino e Treviso che avrebbe poi dato vita a UniCredit. Quando Maranghi scoprì i contatti segreti di Profumo con la Fondazione Crt-Caritorino, l'idea della concentrazione a tre svanì. E allora, sempre su impulso di Mediobanca, noi e la Comit prendemmo a esplorare l'ipotesi di una fusione a due. Ancora una volta ero favorevole, pronto ad affidare il timone agli uomini Comit...

In quello stesso periodo, nel 1995, la Banca di Roma si dava anch'essa da fare. Acquisiva dal conte Auletta Armenise le Bonifiche Siele che controllavano la Banca Nazionale dell'Agricoltura e Interbanca.

Fu un'operazione importante, negoziata soprattutto dal presidente Pellegrino Capaldo che riceveva nel suo studio in via Parigi un uomo d'affari fiorentino, Luigi Landi, in rappresentanza di Auletta. Ma non poteva cambiare il segno dei nostri conti. Non dimentichiamo che la Bna e anche la Banca Mediterranea, rilevata nel 1994, andavano male. Si trattava, ancora, di salvataggi. Certo, aumentava la quota di mercato, ma soprattutto nell'Italia centrale, con la conseguente concentrazione territoriale del rischio. La SuperBin avrebbe riequilibrato tutto.

IL TRIBUNO LUIGI FAUSTI

Che ruolo avrebbe ricoperto Geronzi nella SuperBin nuova versione?

La vicepresidenza sarebbe andata benissimo, e lo dissi. Quello sposalizio avrebbe offerto alla Banca di Roma un ottimo approdo nel quadro della generale ristrutturazione del sistema promossa dalla Banca d'Italia. Da parte mia non c'era difficoltà alcuna a riconoscere il maggior valore e i conseguenti diritti della Comit.

Eppure, non concedeste alla Comit la facoltà di eseguire la due diligence, *ovvero l'esame dei vostri conti, allo scopo di fissare i valori ai quali poi i soci si sarebbero scambiati le azioni. Ma forse Fausti voleva troppo... Lucio Rondelli paragonò la richiesta della* due diligence *sulla Banca di Roma alla richiesta di un certificato di verginità alla promessa sposa.*

Questa è la narrazione milanese. Che ha un solo difetto: non è vera. Potrei chiamare il banchiere Edoardo Spezzotti, allora advisor della Comit, a testimone della nostra disponibilità a dare tutte le carte. La verità è che, quando noi chiedemmo analoga apertura alla Comit per fare una nostra *due diligence*, ci venne opposto un bel no, quasi avessimo commesso un peccato di lesa maestà. Con la verginità, insomma, ci andrei piano. O abbiamo già dimenticato quello che ha poi trovato Banca Intesa nei bilanci di piazza della Scala quando, nel 1999, acquisì la Comit? In realtà, la *querelle* sulle *due diligence* deriva dall'affievolirsi della spinta propulsiva verso la SuperBin. Ricordo l'ultimo incontro perfettamente. Era il 19 marzo 1999, un venerdì. Maranghi ci aveva convocati per la firma presso la sede milanese dell'Alleanza Assicurazioni in piazza Fidia, oltre la ferrovia per Torino, un indirizzo lontano da occhi indiscreti. Vi arrivai con il mio amministratore delegato, Antonio Nottola. Vi trovai i due amministratori delegati della Comit, Luigi Abelli e Pier Francesco Saviotti. Tirava una brutta aria, imbarazzi, musi lunghi. Era assente Fausti, che aveva appena arringato le folle in un teatro contro il pericolo della romanizzazione. Non si era ancora spenta l'eco delle chiassose proteste di Della Valle nel consiglio di amministrazione della Comit. Pensi: in quel consesso era entrato per volere di Cuccia, al quale l'aveva introdotto Cesare Romiti...

Lo dice come se quegli esordi dovessero imporre a Della Valle un'obbedienza cieca e perenne...

Ma che cosa dice? Ogni amministratore ha il diritto di rappresentare quello che, a suo parere, debba essere il bene della società, ma ha pure il dovere di portare rispetto verso chi gli ha aperto la porta... Come dicevo, tirava una brutta aria. Tanto brutta che venne interdetto l'accesso a Enrico Cuccia.

Addirittura?

Per Mediobanca erano venuti il vicepresidente Giancarlo Cerutti, gran produttore di macchine da stampa, Cuccia e Maranghi. Siccome Cuccia era soltanto presidente d'onore e come tale non aveva titolo per firmare alcunché, i signori della Comit pretesero che quel gigante restasse fuori dalla sala. In anticamera. Non firmammo nulla, rinviammo di qualche settimana. Era chiaro che non si sarebbe più andati da nessuna parte. Mi stavo dunque avviando con questi pensieri negativi verso l'aeroporto di Linate per prendere il volo per Roma quando mi raggiunse al telefono Mario Ercolani, che come ha ormai capito è persona a me cara. Ercolani, che faceva parte del consiglio di amministrazione del Sanpaolo Imi di Torino, mi chiese: "Cesare, da quanto tempo non senti Rainer Masera?".

L'ATTACCO DEL SAN PAOLO DI TORINO

Masera era l'amministratore delegato del Sanpaolo Imi.

Esatto. Conoscevo Masera, ma era da mesi che non avevo più avuto occasione di parlarci. "Faresti bene a chiamarlo," suggerì Ercolani. Non aggiunse altro. Ma il tono della voce bastò a farmi telefonare a Rainer Masera prima che l'aereo decollasse. E Masera mi rispose: "Sono a Roma. Domani è sabato, ma in fine mattinata potrei passare a Marino. Non mi posso fermare a colazione: nel pomeriggio devo rientrare a Torino". Sul far del mezzogiorno suonò il campanello. E senza preamboli Masera mi informò che alle 16 si sarebbe riunito il consiglio della sua banca per varare un'Offerta pubblica d'acquisto e scambio rivolta ai soci della Banca di Roma, allo scopo di acquisire almeno il 60% del capitale per poi procedere alla fusione. Rimasi di sale. Masera qualificò come amichevole l'operazione. Gli manifestai sorpresa e delusione per non essere stato informato prima. Per quanto stava in me, mi sarei opposto. Glielo dissi e non mi rimase altro da fare che accompagnarlo alla porta. Era uscito da 10 minuti che squillò il telefono. "Sono Gabriele Galateri." Ancora non lo conoscevo bene, Galateri. Sapevo che era il plenipotenziario di Umberto Agnelli e faceva parte del consiglio del Sanpaolo Imi in rappresentanza di quella dinastia. Non molto di più. Galateri magnificò l'operazione...

In effetti, all'inizio del 1999 il Sanpaolo Imi era forse la banca italiana più solida, radicata nel Nord, presente nel Mezzogiorno con il Banco di Napoli. Aveva mezzi propri abbondanti e un portafoglio crediti di alta qualità. La Banca di Roma, invece, aveva sì una rete di sportelli assai diffusa nell'Italia centrale, ma, nonostante le pulizie di bilancio fatte l'anno prima, era ancora gravata da una notevole quantità di crediti di dubbia esigibilità. Numeri alla mano, il Sanpaolo Imi avrebbe offerto un approdo migliore della Comit. Questo dicono i bilanci, prima di Galateri.

Guardi, signor Mucchetti, lei può sostenere quello che vuole, ma non può trascurare il fatto che, nelle relazioni d'affari, non si parla in modo improvvisato dei conti del proprio interlocutore. Né si può pretendere dallo stesso interlocutore l'approvazione di un progetto senza averlo informato prima e per tempo. Trinciare sentenze e pretendere assensi a scatola chiusa è segno di ostilità. Tanto vale ammetterlo, e assumersene la responsabilità. Insomma, per me era troppo. Tagliai corto: "Sarà bella per voi, questa operazione. Che lo sia anche per noi è tutto da verificare". Congedato Galateri, cercai senza indugi il dottor Bruno Bianchi, capo della Vigilanza della Banca d'Italia. Bianchi cadde dalle nuvole. La sera apprendemmo dal telegiornale i termini dell'operazione e scoprimmo che analoga Offerta di acquisto e scambio era stata lanciata da UniCredit sulla Comit.

Parlò con Bianchi e non anche con Fazio?

Quel sabato, ultimo giorno d'inverno, il Governatore stava rientrando da un convegno svoltosi a Loreto. Era irraggiungibile. Gli parlai la domenica. Il dottor Fazio ascoltò e mi convocò per il lunedì di buon mattino nel suo ufficio a Palazzo Koch. Assieme a Rainer Masera. L'incontro fu duro. Sotto lo sguardo dolorante del san Sebastiano trafitto dalle frecce, che teneva appeso alle sue spalle, il Governatore chiese conto della natura dell'operazione all'amministratore delegato del Sanpaolo Imi. Masera insistette a definirla amichevole. Allora, Fazio mi domandò a bruciapelo: "Ma voi siete favorevoli o contrari?". Risposi che avevo già prospettato a Masera la mia contrarietà e la mia decisione di presentare la proposta al consiglio della Banca di Roma senza nascondere la mia opinione, libero il consiglio di decidere pro o contro. Fazio eccepì a Masera la violazione delle Istruzioni di Vigilanza

sull'informativa preventiva da parte del Sanpaolo Imi. Inoltre, l'operazione presentata come consensuale stava per essere considerata ostile dalla banca-bersaglio.

LA VULGATA E LE ISTRUZIONI DI VIGILANZA

Qui ci vuole un break *giuridico. Se non sbaglio, non fu il carattere ostile o amichevole delle due operazioni la causa dirimente del contrasto di Sanpaolo Imi e UniCredit con Banca d'Italia. Tale fu la vulgata semplificatrice dell'epoca. Ma le Istruzioni di Vigilanza non contemplano questo aspetto tra le ragioni ostative di un'acquisizione. Del resto, c'erano già state le scalate al Credito Romagnolo e al Banco di San Geminiano e San Prospero che avevano dato luogo a battaglie di Borsa. Dal punto di vista giuridico, Fazio esigeva il rispetto dell'obbligo all'informazione preventiva alla Banca d'Italia, prevista nei minimi dettagli dalle Istruzioni e non seguita né dal Sanpaolo Imi né da UniCredit che invocavano, invece, il Testo unico della finanza, la cosiddetta legge Draghi, appena approvata dal Parlamento. Si confrontavano due diverse concezioni del mercato dei diritti di proprietà nel settore bancario. Dietro il mercatismo delle due banche del Nord e dietro il dirigismo della banca romana e della Banca d'Italia si articolavano corposi interessi. Era in atto una vera e propria battaglia di potere.*

Lei coglie un punto reale, che dimostra la grandezza e il carattere di Antonio Fazio. In effetti, secondo le Istruzioni vigenti, non appena avesse concepito un'acquisizione, il banchiere doveva darne immediata notizia alla Vigilanza. Lo scopo era quello di evitare impatti negativi sul mercato, qualora l'operazione non fosse poi stata autorizzata dall'organo di Vigilanza. Se dopo l'informativa si otteneva il via libera, si affrontavano i successivi passaggi del procedimento autorizzativo. Se la Vigilanza non lo fermava subito, il banchiere poteva elaborare il progetto con i collaboratori e ripresentarlo poi in forma più compiuta alla Vigilanza, che si riservava la facoltà di dare o negare al banchiere il permesso di rappresentare la proposta al consiglio di amministrazione per la delibera. Solo dopo aver ottenuto l'approvazione del consiglio, il progetto veniva sottoposto alla Vigilanza per l'iter autorizzativo formale. La Vigilanza aveva il dovere di approvarlo o di chiedere correzio-

ni o anche di respingerlo entro 60 giorni salvo interruzione dei termini per la richiesta di ulteriori notizie. Rainer Masera e il suo presidente, Luigi Arcuti, non avevano seguito questa prassi nella convinzione che, prima di far uscire notizie dalla banca, se ne dovesse informare pienamente il consiglio di amministrazione e aspettarne le delibere. Formalmente si trattava di evitare il pericolo dell'*insider trading*, e cioè l'uso speculativo a proprio personale vantaggio di informazioni riservate e sensibili, apprese nel fare il proprio lavoro. In realtà, saltando la fase dell'informazione preventiva, si toglieva alla Banca d'Italia la facoltà di orientare i cambi di proprietà nel sistema bancario. Sanpaolo Imi e UniCredit avevano dalla loro il parere autorevole del professor Guido Rossi, che aveva avuto un ruolo importante nell'elaborazione teorica sottostante la legge Draghi. Ma per la Banca d'Italia la tutela *ex ante* della stabilità faceva premio su tutto. Chissà, viste le follie della *deregulation*, non mi stupirei se Guido Rossi avesse aggiornato il suo punto di vista! Aggiungo che anche nel caso di uno stop dopo l'informativa preventiva, la banca interessata era libera di presentare formale istanza e libera era, ovviamente, Bankitalia di decidere nel modo che sarebbe stato scontato, per la verità.

Torniamo alla ricostruzione di quei giorni drammatici. Come si concluse l'incontro con il Governatore?

Fazio ci rinviò ai nostri rispettivi consigli chiedendo di rispettare le procedure. Naturalmente, in quelle regole era implicito il potere discrezionale della Vigilanza di bloccare le operazioni ostili nel caso in cui, a parere della stessa, il carattere ostile potesse avere conseguenze tali da mettere a rischio la stabilità delle banche in questione.

La Banca d'Italia non ha mai risposto né a UniCredit né a Sanpaolo Imi.

Gli ignoranti l'accusano di arroganza. In realtà, la Banca d'Italia avrebbe potuto rispondere soltanto a una richiesta di autorizzazione presentata secondo le regole. Le richieste avanzate formalmente o informalmente presentavano le operazioni come consensuali. Siccome tali non furono giudicate dalle banche acquisende, la Banca d'Italia invitò gli istituti richiedenti a riformulare le istanze come ostili. Questi si guardarono bene dal farlo. Era assurdo pensare che la Vigilanza

potesse autorizzare un'operazione ostile, presentandola come consensuale. Sarebbe stata un'autorizzazione irregolare. Furono dunque il San Paolo e l'UniCredit a non dare più alcun seguito alle originarie richieste.

Be', tutti avevano ormai capito l'antifona.

L'antifona è un'espressione che si usa; ma in quella circostanza ciò che contava era la forma che si faceva sostanza. Quel lunedì mattina Fazio difese le prerogative dell'istituzione preposta alla tutela del risparmio, bene protetto dalla Costituzione, articolo 47. Bisogna dargliene atto. L'incontro finì verso le 10.30. Stavamo per salutare il Governatore, quando ebbi la sorpresa di apprendere da Masera che alle 11 eravamo attesi in via XX Settembre al ministero del Tesoro: Carlo Azeglio Ciampi ci voleva parlare.

FAZIO NON SAPEVA, CIAMPI SÌ

Che cosa vi disse il ministro del Tesoro, che era stato il predecessore di Fazio in Banca d'Italia?

Ciampi ci prese sotto braccio entrambi, Masera e me. Andavamo tutti e tre su e giù per lo studio. Muovendo le gambe si ragiona meglio, chissà. "Vediamo se riusciamo ancora a fare queste aggregazioni che fanno bene al Paese," ci disse in sostanza. Mi chiesi come il ministro del Tesoro avesse potuto formarsi un'opinione già il lunedì mattina se non essendo stato informato in precedenza dal San Paolo e dall'UniCredit. Ma tenni quel dubbio per me. Feci comunque presente che tutto era stato impostato troppo male. Ciampi mi portò allora in un salottino e lì esercitò la sua *moral suasion*. Mi dispiacque molto doverlo avvertire che ormai avevo già espresso la mia contrarietà in Banca d'Italia. Mi dispiacque davvero perché stimavo e stimo il presidente Ciampi. Gli diedi la mia parola che al consiglio della Banca di Roma, che avevo convocato per il 22 aprile, avrei rappresentato la proposta torinese per quello che era, aggiungendovi non soltanto il mio personale parere contrario ma anche il suo, che era favorevole.

Le due fusioni, non dimentichiamolo, avrebbero avuto pesanti effetti collaterali su Mediobanca. Se fossero andate in buca, avrebbero modificato gli assetti di potere in quello che allora era ancora ritenuto da tutti il cuore dell'alta finanza italiana. Nella primavera del 1999, Mediobanca possedeva pacchetti azionari strategici in Generali, Montedison, Gemina, Fondiaria, Pirelli, Burgo, Rcs, nei gruppi Orlando e Ligresti. Cuccia e Maranghi ritenevano di poter ancora esercitare un protettorato sulla Comit e di poter contare sull'amicizia della Banca di Roma. Sono sicuro che in questo elenco mancherà qualcosa, ma tanto basta a dare l'idea di quanto grande potesse essere la preoccupazione in via Filodrammatici. Vide Maranghi e Cuccia? Che cosa vi diceste?

Il quadro era chiaro. Anziché avere una SuperBin da loro modellata a supporto di Mediobanca e del suo gran castello di partecipazioni, Cuccia e Maranghi si sarebbero ritrovati dentro la propria compagine azionaria una nuova grande banca tutta milanese, costruita senza mai dir loro nulla. Nata dalla fusione tra Credit e Comit, Eurobanca – questo sarebbe stato il nome – avrebbe avuto in mano il 18% del capitale di Mediobanca, mentre l'altro 7% della Banca di Roma sarebbe stato amministrato dal Sanpaolo Imi, che storicamente non ha mai avuto nulla a che vedere con Mediobanca e che, in quel mentre, era assai vicino agli Agnelli. A quegli Agnelli che stavano prendendo le distanze da Mediobanca. Bisogna infatti tener presente che, pochi mesi prima, la Fiat aveva chiuso il ventennale rapporto con Cesare Romiti, considerato, e non a torto, il proconsole di Mediobanca a Torino. E poi non aveva rinnovato il patto di sindacato con Mediobanca e Generali per recuperare piena libertà di movimento. Ciliegina avvelenata sulla torta, le due banche attaccanti avevano come consulente comune quel Gerardo Braggiotti che nel 1997 – la ferita ancora bruciava – era stato licenziato da Mediobanca, unico caso nella storia di quel "convento", per aver cercato rapporti con alcuni azionisti allo scopo di cambiare registro. Questa, almeno, fu la motivazione che ci portò Maranghi in consiglio e che noi accettammo, riconoscendo che i rapporti con i soci li tengono soltanto il presidente e il capo azienda.

In un tale contesto, la convergenza era nelle cose. Con Cuccia e Maranghi ci consultammo al telefono già la domenica. Seguì una riunione in Mediobanca, alla quale parteciparono anche, quali collaboratori dell'amministratore delegato, il giovane Renato Pagliaro e il giovanissimo Alberto Nagel. In quelle ore

concitate, l'obiettivo era uno solo: far bocciare l'offerta dai consigli di amministrazione della Banca di Roma e della Comit. Ovvia la divisione del lavoro: Maranghi si sarebbe occupato della Comit, noi della Banca di Roma. Assai meno scontato era l'esito.

Perché?

Dopo gli incontri in Banca d'Italia, Arcuti e Masera volevano venirmi a trovare. Sulle prime avrei volentieri declinato, ma poi mi risolsi a vederli prima del consiglio della Banca di Roma. Non in ufficio, però: mai i torinesi avrebbero dovuto mettere piede in via Minghetti. Convenimmo di incontrarci in campo neutro a Milano. Il Principe di Savoia, che allora apparteneva ancora all'Aga Khan, poteva andar bene. Ma prima del *vis-à-vis*, le agenzie di stampa battono una cattiva notizia: Emmanuele Emanuele, presidente della Fondazione Cariroma, primo azionista della banca, ha espresso un orientamento favorevole alla fusione. Si erano già messi d'accordo alle spalle mie e della banca? Fiuto odor di tradimento...

Lei aveva forti legami con la Fondazione. Nei primi anni lei era direttore generale della banca e della Fondazione...

Avevo lasciato il secondo incarico perché incompatibile. Ed ecco... I giornalisti mi chiedono una replica a Emanuele. Rispondo: "Fortunato lui che conosce i termini della fusione". Lascio immaginare in quale stato d'animo ascolto Arcuti e Masera che di nuovo ribadiscono le loro intenzioni amichevoli. L'Opa, sussurrano, è solo una modalità tecnica per arrivare poi a un *merger of equals*, a una fusione tra pari. Come pegno, mi offrono la vicepresidenza con la prospettiva di succedere ad Arcuti quale presidente. Trovando la proposta offensiva, mi limito a ripetere loro quanto avevo già annunciato al ministro del Tesoro: "Sottoporrò l'offerta del Sanpaolo Imi al consiglio e mi adeguerò alle sue decisioni". Ora, si deve sapere che in quelle ore il consiglio della Banca di Roma poteva spaccarsi. Della Fondazione, che vi aveva i suoi rappresentanti, abbiamo detto. Poi c'erano tre amministratori indicati dalla Toro Assicurazioni, allora posseduta dalla Fiat. Certo, il socio estero, l'Abn Amro, era solito sostenere il management delle società partecipate. Ma erano olandesi, attenti alle convenienze e, soprattutto, erano appena entrati nella Banca di Roma...

L'Abn Amro le fu leale. Il suo plenipotenziario italiano, Gilberto Gabrielli, rifiutò le generose profferte di Luigi Arcuti, il presidente del San Paolo, e la invitò a seguirlo ad Amsterdam dove il board *dell'Abn Amro avrebbe confermato l'appoggio anche attraverso un comunicato stampa.*

Certo, si arrivò anche a quello, ma l'Abn Amro aveva non più dell'8,75%. Dato l'orientamento della Fondazione che aveva ancora il 18% del capitale, la scelta della Toro restava decisiva.

IL SOCCORSO DELL'AVVOCATO

Tanta suspence, *ma poi il consiglio del 22 aprile unanime boccerà come ostile la proposta dei torinesi.*

Andò così grazie a Giovanni Agnelli.

E come fu che il sabaudo avvocato Agnelli finì per salvare il papalino Geronzi?

Sabaudo, papalino, sta prendendo in giro?

Mica tanto.

Be', questi furono gli accadimenti. Giudichi lei. Subito dopo il vertice del Principe di Savoia, si fa vivo l'avvocato Paolo Fresco. Era un genovese, appena scelto dall'Avvocato per sostituire Romiti alla presidenza della Fiat. Prima, da vicepresidente della General Electric, aveva curato gli aspetti legali degli affari della multinazionale. Un uomo di relazioni, dunque. Fresco mi invita a colazione sulla terrazza dell'Hassler, il più bell'albergo di Roma, che dà su Trinità dei Monti. A suo modo di vedere, persone come noi due non dovrebbero mai litigare. La Toro, la Fiat, la Banca di Roma. Mi inonda di parole. Un fiume. In fondo, abbiamo tutto per essere amici. Gli faccio presente che, in realtà, lui e io ci conosciamo abbastanza poco e che il carattere ostile dell'iniziativa del Sanpaolo Imi è lì da vedere. Ci lasciamo con educata freddezza. È a questo punto che decido di non nascondere oltre a Giovanni Agnelli la mia delusione per i modi della banca dove lui, primo fra i torinesi, ha un peso tanto grande.

Ma lei, signor Geronzi, quali rapporti coltivava con il senatore a vita Giovanni Agnelli? In fondo, li aveva ben più stretti con Romiti, come lei stesso ci ha fatto capire in precedenza raccontando l'accordo con la Toro nelle attività assicurative.

I rapporti sugli affari specifici – tale era l'accordo con la Toro – non possono mai esaurire i rapporti personali. L'Avvocato l'avevo conosciuto molto tempo prima in Banca d'Italia. Lui veniva spesso a trovare Carli. Si scambiavano notizie e idee su come andava il mondo, essendo loro due tra i pochi italiani che avevano un'autentica rete di relazioni internazionali. Capitava che Carli mi facesse assistere ad alcuni di quei colloqui. Un'occasione per imparare. Più tardi, Agnelli mi invitò a far parte del consiglio della Fiat.

Quando fu?

Ricordo che l'Avvocato mi rivolse quell'invito in un incontro che avemmo due giorni dopo il suicidio di suo figlio Edoardo.

Dunque era il 17 novembre 2000.

Sì. L'incontro era in agenda da tempo. Lui non lo volle cancellare. Ringraziai ma risposi che non potevo accettare: la Fiat era un nostro debitore...

Sarebbe ben peggio il contrario: se un debitore, la Fiat per esempio, entrasse nel consiglio della banca verso la quale è esposto.

Capisco, ma ho sempre evitato il cumulo delle cariche consiliari. Oltre che in Banca di Roma, ero presente solo nei consigli di Mediobanca e, più tardi, di Rcs MediaGroup.

Torniamo al punto. Che cosa disse a Giovanni Agnelli?

Gli dissi che avevo urgenza di vederlo. Ma Agnelli stava salendo su un aereo alla volta di New York. Insistetti e lui mi esortò a dirgli subito quel che dovevo, anche per telefono. Fu così che gli rappresentai in poche parole quanto fossi preoccupato per il merito dell'operazione e francamente deluso per il modo con cui era stata avviata e sostenuta anche dagli uomini suoi, da Galateri e da Fresco.

E Agnelli?

Con quella sua voce così elegante, sospirò: "Ma caro Geronzi, se lei non vuole, non si fa".

E lei che cosa pensò di quella promessa?

Che l'Avvocato stava facendo l'Avvocato.

D'altra parte, alla corte di Torino, non c'era una profonda unità d'intenti. La Toro, che un tempo rispondeva a Romiti, era azionista della Banca di Roma. Azionista del San Paolo era invece l'Ifil, presieduta da Umberto Agnelli che aveva avuto radicali contrasti con Romiti, fino ad allora sempre sostenuto da Mediobanca e da Giovanni Agnelli. Romiti, poi, era uscito da qualche mese. Ma il premier? Lei conosceva bene il presidente del Consiglio, Massimo D'Alema. Lo vide? Gli parlò dell'assalto che stava per essere mosso alla Banca di Roma?

Sì, incontrai anche il presidente D'Alema. Lo trovai già bene informato dalla Banca d'Italia. Com'era sua abitudine, D'Alema non intervenne in alcun modo in quello che comunque era un affare tra soggetti privati su cui doveva vegliare, istituzionalmente, la Vigilanza. Certo è che, se fosse mai stato necessario esprimere un parere nelle sedi deputate, D'Alema avrebbe considerato favorevolmente gli orientamenti della Banca d'Italia.

CALCE E MARTELLO

Vittorio Borelli, reduce dalla direzione delle relazioni esterne di UniCredit, scrive nel suo Banca padrona *che in quei giorni Cuccia bussò alla porta del premier a Palazzo Chigi per illustrargli i pericoli di quelle due scalate bancarie. Una sorta di* captatio benevolentiae. *Il più grande dei banchieri che apre il santuario dell'alta finanza all'outsider ex comunista.*

Starei ai fatti. Nei registri del protocollo di Palazzo Chigi non risulta un ingresso di Enrico Cuccia in quei giorni. A mia conoscenza, il primo incontro tra Cuccia e D'Alema è avvenuto più tardi, il 16 aprile, un venerdì, prendendo il tè in via

Frattina, a casa di Alfio Marchini jr, figlio di un costruttore romano di nota fede comunista e pure lui imprenditore di successo. Qualcuno, quella volta, avvisò i giornalisti.

Marchini, il figlio di Calce e Martello...

Nomignoli d'antan, dicevano tutto e niente. In realtà, il giovane Alfio, persona assai prudente negli affari, coltivava buoni rapporti con Maranghi e volentieri si era prestato a ospitare quel primo *tête-à-tête*. Cui ne seguirono altri, perché – questo è vero – D'Alema aveva concepito una profonda stima per Cuccia e giudicava Mediobanca tra i pochi soggetti privati che non mendicavano favori dal governo e avevano un'idea generale del Paese e non solo del loro privato interesse. E Cuccia poteva vedere in D'Alema un uomo di governo, libero dai pregiudizi di altri uomini di governo che, come Prodi, avevano una storia politica e personale diversa, legata a un mondo, la sinistra Dc, e non solo la sinistra Dc, da sempre ostile a Mediobanca. Ricordo un Cuccia molto impegnato allora sulla questione Telecom. In quei giorni uscivano indiscrezioni su un progetto di fusione tra Deutsche Telekom e Telecom Italia. Sul fronte bancario, invece, i giochi erano ormai fatti a Roma e sul punto di concludersi anche a Milano.

La posizione di D'Alema, dunque, è diversa non solo da quella storica di Prodi, critica verso Mediobanca, ma anche da quella contingente di Ciampi, favorevole alle due Opa. In D'Alema poteva aver avuto peso anche dell'altro?

Sarebbe a dire?

Per esempio, il rapporto della Banca di Roma con il suo partito. La Banca di Roma era il principale creditore dei Democratici di sinistra, che faticavano a rimborsare...

Ma via, siamo seri! Il credito ai partiti politici è una questione seria. Ne parleremo. Ma lei crede davvero che, se mai avesse espugnato la Banca di Roma, il Sanpaolo Imi avrebbe preteso l'immediato rientro ai diessini?

E la scalata della Olivetti, sostenuta da Mediobanca, a Telecom Italia? D'Alema regalò la qualifica di "capitani coraggiosi" a Roberto Colaninno, Emilio Gnutti e agli altri scalatori, in

dispregio degli Agnelli convinti di poter comandare in Telecom con lo 0,6%...

Così parlava D'Alema, perché la Olivetti metteva soldi veri sul piatto del mercato. "Un inedito," diceva.

Buona, purché si tenga presente che solo un quinto dell'impegno teorico massimo di Olivetti era finanziato con mezzi propri; tutto il resto era debito. Ora, nel consiglio di Telecom Italia, il banchiere di UniCredit, Alessandro Profumo, sostenne la resistenza di Franco Bernabè. Se avesse aperto le porte agli scalatori, Palazzo Chigi avrebbe potuto dare una mano, se non altro, alla fusione Credit-Comit?

Vedo che non ha finora nominato la *merchant bank* di Palazzo Chigi. Ha fatto bene, perché quella era una leggenda.

Una leggenda?

Sì, una leggenda metropolitana che forse si spiega con l'intraprendenza di certi collaboratori, non certo con la politica del premier. In realtà, D'Alema seguì una linea di stretta neutralità sull'Opa su Telecom e questa linea fa venir meno la possibilità che si potesse intavolare un baratto tra l'Opa del Credit su Comit e quella di Olivetti su Telecom. Certo, la neutralità di D'Alema non piacque a quanti l'avrebbero voluto dalla loro parte. *In primis*, non piacque a Franco Bernabè che, anche questo va detto, si difese male.

L'ERRORE DI BERNABÈ

Sì. Bernabè aveva ragione nel denunciare i rischi che quella scalata avrebbe fatto correre all'azienda Telecom Italia, ma commise un errore tattico piuttosto serio. Non insistette con il suo consiglio per presentare ricorso al Tribunale amministrativo del Lazio contro l'interpretazione restrittiva della passivity rule, *la norma che, di fatto, bloccava le difese contro un'Opa ostile, fatta dalla Consob. Glielo consigliavano legali del calibro di Guido Rossi e Giuseppe Guarino. Lo stesso presidente di Telecom Italia, Berardino Libonati, altro giurista, aveva prospettato la mossa al consiglio, Bernabè si era associato, ma poi*

non contrastò l'opposizione dei consiglieri variamente legati a Mediobanca, che sosteneva gli scalatori. In particolare, non contrastò Gianfranco Gutty, l'uomo delle Generali, l'oppositore più fiero. Pochi mesi dopo, in una situazione analoga, l'Ina si rivolgerà al Tar del Lazio, avrà soddisfazione e costringerà le Generali ad aumentare il prezzo dell'Opa. La Olivetti non avrebbe potuto fare altrettanto, se Bernabè si fosse rivolto al giudice amministrativo. Colaninno non avrebbe potuto rilanciare perché avrebbe dovuto aggiungere debito a debito, e ci sono sempre dei limiti.

A mio parere, l'errore fatale di Bernabè fu un altro. Abbiamo appena citato il progetto di fusione fra Telecom Italia e Deutsche Telekom. È lì che ha davvero sbagliato. Poteva anche essere una bella operazione. Si sarebbe potuto formare un asse italo-tedesco nelle telecomunicazioni e magari ricomporre gli interessi di scalati e scalatori...

In effetti, i soci più importanti di Telecom avrebbero potuto consegnare le proprie azioni all'Opa e, con il ricavato, comprare titoli Olivetti acquisendo, in cima alla piramide, una partecipazione analoga a quella diretta di Colaninno, Gnutti e degli altri bresciani. E poi, tutti assieme, trattare con i tedeschi.

Se ne dissero tante. Ma ancor oggi mi chiedo come sia stato possibile che il premier Massimo D'Alema dovesse vedere per la prima volta il fascicolo con tutte le notizie su Deutsche Telekom-Telecom Italia perché glielo mostrava il cancelliere Gerard Schröder, nel corso della sua visita in Germania.

Lei come lo sa?

Me lo riferì D'Alema, che non mi nascose l'imbarazzo e lo stupore del momento. Ron Sommer, capo di Deutsche Telekom, teneva al corrente il governo di Berlino dei suoi progetti con Telecom Italia, Franco Bernabè aveva pensato di non fare altrettanto con il proprio.

Dimentica due dettagli: lo Stato tedesco aveva e ha il controllo di fatto di Deutsche Telekom, mentre Telecom Italia era stata privatizzata; i rapporti personali tra D'Alema e Bernabè si erano brutalmente deteriorati.

I rapporti personali contano, certo. Ma delle operazioni che coinvolgono attività strategiche per il Paese, e sono soggette a stringente regolazione, non si può non informare per tempo il governo, chiunque lo guidi, e ascoltarne il parere. Tanto più se, come nel caso di Telecom, al Tesoro rimaneva la *golden share*, quell'azione d'oro che dava al governo il diritto di veto su operazioni di quel tipo. Bernabè e Sommer avevano annunciato il loro progetto tenendo una conferenza stampa a Londra il 22 aprile. D'Alema pretese garanzie da Schröder, com'era ovvio facesse, dato che, dopo la fusione, la maggioranza relativa sarebbe stata del governo tedesco. E l'asse italo-tedesco si frantumò prima di nascere.

LE PRESENTO IL MIO DELFINO

Alla fine di quel terribile marzo del 1999, Mediobanca sembrava passare dal disastro alla vittoria. Se Bernabè avesse dato retta ai suoi avvocati, la scalata della Olivetti, sostenuta da Mediobanca, sarebbe stata fermata sul bagnasciuga. Se non avessero prevalso le ragioni della Banca d'Italia, gli equilibri tra i soci di Mediobanca sarebbero stati stravolti dalle scalate tentate da UniCredit e San Paolo. E invece, alla prova dei fatti, l'Opa su Telecom è andata a buon fine e gli assetti azionari della banca di via Filodrammatici sono stati preservati. Mediobanca vince su entrambi i fronti. Ma fu vera gloria? Cuccia aveva ormai 92 anni.

Non fu vera gloria, e vedremo più avanti perché. Ma diciamo subito che Cuccia molto si preoccupava del dopo-Cuccia. Fino al punto da parlarne anche con D'Alema, che lo ricevette a Palazzo Chigi. Siamo nell'autunno del 1999, se ben ricordo. Con il garbo dovuto, D'Alema prospetta all'anziano banchiere la questione di chi avrà l'onore e l'onere di raccogliere la sua eredità. Senza esserne richiesto, ma il feeling lo permetteva, D'Alema azzarda un suggerimento: Mario Draghi. Per quanto la fuoriuscita di Draghi potesse rappresentare un grave sacrificio per il governo, il passaggio del direttore del Tesoro alla testa di Mediobanca avrebbe garantito la stabilità del sistema, obiettivo di interesse nazionale. Il vecchio banchiere lascia parlare il premier e poi, con uno dei suoi tipici sorrisi, lo tranquillizza: Mediobanca ha già affrontato e risolto la questione. Incuriosito, D'Alema chiede chi sia il del-

fino. E Cuccia: "È di là. Se vuole, glielo presento". D'Alema e Cuccia si alzano e vanno ad aprire la porta dello studio presidenziale. Fuori è in paziente attesa Vincenzo Maranghi. Cuccia fa le presentazioni ed esce: "Vi lascio soli". Dopo qualche minuto la porta si riapre. Appaiono D'Alema e Maranghi per il congedo. Ma non appena il successore designato riguadagna l'anticamera, con un movimento fulmineo data l'età, Cuccia si infila di nuovo nell'ufficio del premier e chiede a D'Alema: "Che ne pensa?".

La risposta?

D'Alema fu preciso nel raccontarmi quella scena, ma non su questo punto. Si limitò a dirmi quanto fosse rimasto colpito dall'affetto del nonagenario Cuccia per Maranghi.

D'Alema ha raccontato l'episodio anche a me. All'ultima domanda di Cuccia sostiene di aver risposto con parole di circostanza. Forse, la risposta vera era già nella premessa che aveva fatto per giustificare la proposta di Draghi. Disse D'Alema: "Nel prossimo futuro, Mediobanca potrà avere problemi analoghi a quelli dello Stato italiano. Così come il governo ha dovuto vendere importanti cespiti per far quadrare i conti della finanza pubblica, così Mediobanca dovrà alleggerirsi delle sue principali partecipazioni per poter rilanciare l'attività di credito finanziario. Perciò mi sentirei di suggerirle Mario Draghi". Tanto mi porta a dire che chi vede in D'Alema un ex comunista incantato dal Grande Vecchio della finanza ha capito poco: Draghi era sempre stato visto come il fumo negli occhi dal management di Mediobanca che non ha mai apprezzato l'apertura del mercato delle privatizzazioni alle banche estere, propugnato dal Tesoro; e l'idea di smontare la corona di partecipazioni di Mediobanca era assai più vicina al pensiero di Profumo che non a quello di Cuccia o di Maranghi.

Le dirò che, in seguito, il nome di Draghi lo feci anch'io, ma per la presidenza di Mediobanca. Fu a ridosso dell'assemblea del 28 ottobre 2002. La continuità cucciana senza più Cuccia, per quanto tenacemente propugnata da Vincenzo Maranghi, non era più sostenibile. Ma Draghi non passò. La svolta aveva bisogno ancora di qualche settimana per potersi compiere.

4.

Cesare balla da solo

SALASSO A PARIGI

Il 1999 è un altro anno rovente. Dopo il tramonto del progetto SuperBin e la resistenza vincente all'annessione tentata dal San Paolo di Torino, la Banca di Roma deve risolvere da sola i propri problemi. Che sono giganteschi, a dispetto dell'utile ufficiale di 909 miliardi di lire. L'aumento di capitale di un anno e mezzo prima non è stato sufficiente a risanare il bilancio, e tuttavia a dicembre la Banca di Roma acquista per 3.900 miliardi il Mediocredito Centrale che controlla il Banco di Sicilia. Ma quell'anno rovente si era aperto con due decisioni non meno rilevanti: la vendita del pacchetto di controllo della Banca Nazionale dell'Agricoltura alla Banca Antonveneta di Padova e la cessione dell'8,75% della Banca di Roma agli olandesi dell'Abn Amro da parte della Fondazione Cariroma. Ultimo atto dell'anno, il misterioso passaggio della Banque Générale du Commerce, vostra affiliata parigina, al gruppo Pinault...

La interrompo. L'aggettivo misterioso non mi piace.

Lo uso, perché non riesco a ricostruire bene la storia di questa banca. Ma lei potrà diradare il mistero. Se crede, prima di affrontare i piatti forti del menù, ci possiamo prendere questo aperitivo...

Faccia lei.

La Banque Générale du Commerce, sita in rue Marbeuf a Parigi, venne acquistata dalla Cariroma nel 1988 per 57 miliardi di lire. Chi era il venditore e perché la Cariroma, una banca ancora molto provinciale con sportelli nel Lazio, nel Molise e qualcuno in Campania, prende la via della Francia?

Come già ho detto, la Cariroma si era posta l'obiettivo di diversificare il rischio anche su base geografica. Altre banche italiane del tempo facevano lo stesso. Come ricordiamo nel bilancio 1988 della Cariroma, i mercati dei capitali si andavano integrando sempre di più, a partire dall'Europa. Avere un avamposto a Parigi poteva essere utile.

Discorsi di ampio respiro, ma che diventano asfittici se i bilanci tradiscono. È vero, il San Paolo di Torino rilevò la Banque Vernes, che apparteneva a Jean-Marc Vernes, sodale di Raul Gardini. Dobbiamo aggiungere che il San Paolo se ne pentì presto e amaramente. Nel vostro caso, acquistando una banca che aveva attività totali per 555 miliardi di lire, si diversificava assai poco il rischio di una compratrice, la Cariroma, che nel 1988 aveva già attività per 27 mila miliardi. A cosa serviva la Générale du Commerce?

Insisto: serviva a diversificare le fonti di raccolta e la clientela su base geografica, anzitutto. Anche la Carimmo non era grande. Una lunga marcia comincia sempre con piccoli passi. Commisurati alla forza patrimoniale e manageriale di coloro i quali sono chiamati a compierli.

Quel tipo di espansione internazionale non andò avanti. In seguito, non compraste altre banche né a Parigi né altrove.

Acquisendo il Banco di Roma, acquisimmo anche la sua rete di filiali estere, seconda solo a quella della Comit. Lo stesso Banco di Santo Spirito aveva qualche dipendenza in Europa. Per servire la nostra clientela, quelle strutture erano più che sufficienti.

Infatti, nel 1992, nel quadro della riorganizzazione del gruppo Banca di Roma appena costituito, vi limitaste a far assorbire dalla Générale du Commerce il Banco di Roma France che aveva dipendenze a Montecarlo, staterello da cui passa di tutto: mondanità, ma anche fondi neri, derivanti da evasio-

ne fiscale e tangenti, da traffici di droga e di armi ovvero fondi costruiti facendo perdere ad arte un soggetto e guadagnare un altro. Ed ecco che ben presto, tra il 1994 e il 1999, la Banque Générale du Commerce, con 23 sportelli, 500 dipendenti e impieghi in calo da 1.600 a mille miliardi, riesce a perdere 856 miliardi di lire.

Già nel 1997 avevamo indicato la Générale du Commerce tra le attività non strategiche nei nuovi piani della Banca di Roma e dunque destinate alla dismissione.

Nel dicembre del 1999, la Banca di Roma si riprende lo sportello di Montecarlo e poi cede la Générale du Commerce a François Pinault in cambio di un pacchetto di azioni della sua Finaref. Pinault era noto in Italia per aver scalato Gucci e aver comprato Palazzo Grassi a Venezia, venditrice la Fiat.

Sì. Scambiamo il 100% di quella piccola banca con il 5,4% della Finaref, un pacchetto che abbiamo registrato a bilancio per 175 milioni di euro. La Finaref, forte nelle carte di credito e nel credito al consumo, coltivava ambiziosi progetti nelle attività bancarie on line e aveva bisogno di basarsi anche su una banca vera e propria.

All'atto di vendere, fu assicurato al compratore un prestito quinquennale fino a 183 milioni di euro a tassi legati al recupero dei crediti di dubbia esigibilità della Générale du Commerce a opera della stessa Banca di Roma. Di fatto a tasso zero. Al termine dei 5 anni, Pinault avrebbe rimborsato il debito e la Banca di Roma avrebbe restituito il pacchetto Finaref.

E invece, di lì a tre anni, Pinault vendette al Crédit Agricole la sua partecipazione in Finaref e noi con lui. Storia finita.

LA BANCA DELLA REGINA D'OLANDA

Come avevamo rilevato nel capitolo precedente, l'aumento di capitale, eseguito sul finire del 1997, non aveva risolto tutti i problemi della Banca di Roma. La qualità del credito non migliora. Anzi. Nel 1998, la Banca di Roma dichiara perdite su crediti e fa accantonamenti a fondi rischi per 1.537 miliardi,

più del doppio di quanto fatto nel 1996, quattro volte il dato del 1995. Ciò nonostante, i crediti in sofferenza salgono fino a sfiorare i 12 mila miliardi, mentre i crediti incagliati non si schiodano dai 5 mila miliardi. A fronte di queste incerte attività stanno fondi rischi ridotti allo stremo a causa dei precedenti utilizzi.

Non crede che l'intervento del San Paolo di Torino del 1999 poteva essere letto come il salvataggio della Banca di Roma e come una perfetta diversificazione del rischio nella quale il Nord integrava il Sud e ne accelerava la modernizzazione? Un po' come avevano fatto i bersaglieri del generale La Marmora con la breccia di Porta Pia che, il 20 settembre 1870, pose fine al potere temporale dei papi e avviò un nuovo sviluppo a Roma e nel Paese.

Ma cosa dice? I salvataggi si concordano, anzitutto, con la Banca d'Italia, responsabile della stabilità degli intermediari nel quadro dell'intero sistema bancario. E poi, se la banca oggetto del salvataggio non è già stata posta in liquidazione, bisognerà pur parlarne con il suo legale rappresentante e dare modo al suo consiglio di amministrazione di esaminare la proposta in via preliminare. Diversamente, si prospetta un'acquisizione non concordata e come tale ostile. Che, in un'economia di mercato, ci può anche stare, ma solo a patto di presentarla come tale, di disporre dei denari necessari e di avere l'autorizzazione della Vigilanza.

Lei ha evocato i bersaglieri, ma nella primavera del 1999 non ho visto a Torino né la reincarnazione di Vittorio Emanuele II, né una forza finanziaria paragonabile a quella militare dell'esercito sabaudo. D'altra parte, la Banca di Roma non era lo Stato Pontificio. La Banca di Roma aveva le risorse e un futuro. Non lo dico io. Lo dimostra l'ingresso dell'Abn Amro nel capitale, avvenuto proprio poche settimane prima dell'azzardo dei torinesi. Ma, poi, perché il San Paolo, invitato a ridefinire la sua offerta come "ostile" dalla Banca d'Italia, vi rinunciò? Non era stato un azzardo il lancio di quell'operazione?

Come avvenne l'approccio con l'Abn Amro Bank?

Fu Gilberto Gabrielli a formulare la proposta in un incontro che avemmo in via Minghetti. Il professor Gabrielli era stato tra i pionieri dei fondi pensione in Italia. Negli anni ottanta lavorava per la Montedison di Mario Schimberni. Ma

nel decennio seguente era diventato il rappresentante della Abn Amro Bank in Italia. Agli olandesi aveva fatto comprare, mi pare nel 1994, una società di intermediazione mobiliare, la Cimo, che faceva capo a due importanti agenti di cambio milanesi, Walter Cimaschi e Cesare Mozzi.

Dell'Abn Amro mi parlava in quegli anni anche il sindaco di Siena, Pierluigi Piccini, al quale Gabrielli aveva proposto un accordo con gli olandesi. Ma Piccini trovava troppo aggressiva Abn Amro per gli usi e i costumi senesi e, assieme all'allora presidente del Monte, Luigi Spaventa, preferì fare del Monte una banca aggregante, destinata a rilevarne altre di minor taglia. La prima fu la Banca Agricola Mantovana...

Fatto sta che, sfumati i sogni senesi dell'Abn, ai primi del 1999, Gabrielli e io ipotizziamo l'ingresso degli olandesi nel capitale della Banca di Roma. Fu una trattativa molto veloce. Abn Amro avrebbe comprato l'8,75% dalla Fondazione Cariroma per 1.288 miliardi di lire. Il prezzo era in linea con le quotazioni correnti del titolo. Una banca non meno prestigiosa del San Paolo di Torino, dunque, riteneva di potersi fidare della Banca di Roma e del suo management. Al punto da rifiutare, come lei stesso ha già ricordato, le vantaggiose offerte di Arcuti, presidente del San Paolo, che avrebbero regalato all'Abn Amro un ricco mordi e fuggi.

A suo tempo, Gabrielli e Francesco Spinelli, il country manager *di Abn Amro, sostenevano che l'Italia sarebbe stata il secondo mercato per il grande gruppo bancario olandese. Per un tale obiettivo si poteva pagare un biglietto d'ingresso e rinunciare alla facile speculazione. Tanto è vero che, in quello stesso periodo, l'Abn Amro entra anche nell'Antonveneta con cui aveva allacciato relazioni già ai tempi della Cimo, di cui la banca padovana aveva una quota. Jan Kalff e Rijkman Groenink contavano sulle relazioni di Geronzi con la Banca d'Italia. Il presidente di Abn Amro era rimasto molto colpito dal fatto che lei lo portò subito a colloquio con il Governatore facendosi precedere da una semplice telefonata, come se fosse di casa in via Nazionale.*

Non scherziamo. L'amicizia con Antonio Fazio non mi ha mai portato a dimenticare i ruoli. Per me, il dottor Antonio Fazio era sempre il signor Governatore. Poiché si trattava di una banca che si accingeva all'acquisto di una importante

partecipazione in un'altra banca, ritenni doveroso farne conoscere il principale esponente al Governatore. È ciò che avrebbe fatto qualsiasi banchiere che non avesse voluto compiere operazioni nell'opacità e irregolarmente.

DISCUSSIONE SUI CONTI DEL 1999

Con l'Antonveneta anche la Banca di Roma instaura una fitta trama di relazioni. Prima, nel 1997, le vende Interbanca, che era il braccio della Bna per il credito finanziario, e poi, nel 1999, la stessa Bna. Perché vendete il gruppo del conte Auletta che avete appena comprato?

C'era bisogno di capitali. Per risanare la Bna, la Banca di Roma vende Interbanca e lascia il ricavato alla controllata: 617 miliardi di lire. L'acquirente è l'Antonveneta che aveva nel suo presidente, Silvano Pontello, un vero padre-padrone, come direste voi giornalisti. Pontello era molto rispettato, e non solo nelle Tre Venezie. Poi, sempre a Pontello, cediamo la stessa Bna per 1.350 miliardi di lire e realizziamo una plusvalenza di mille miliardi. In meno di 4 anni.

È grazie a un tale guadagno una tantum *e ad alcune variazioni di contabilità che la Banca di Roma riesce a chiudere bene, con un utile di 909 miliardi di lire, l'anno della grande sfida con il virtuoso San Paolo. Nel 1999, la Banca di Roma si giova della modifica del principio contabile con cui si calcolano le imposte differite per avere un effetto positivo di ben 840 miliardi sul risultato...*

Non dica: per avere un effetto positivo. C'era una legge che lo consentiva, quel trattamento delle imposte differite, e gli amministratori avevano il dovere di applicarla. Vogliamo limitare gli effetti della legge a questo caso? Vogliamo dimenticare altri possibili casi?

Non avevo finito. Il revisore avverte che l'utile del 1999 sarebbe stato inferiore di 379 miliardi se la banca, grazie a un'altra legge, la provvidenziale legge 130 di quell'anno, non avesse potuto detrarre direttamente dal patrimonio le prime perdite registrate sulle cartolarizzazioni, tema spinoso su cui tornere-

mo. Sempre il revisore richiama l'attenzione sull'effetto positivo per 107 miliardi che sull'utile ha avuto una terza manovra, resa possibile da una terza legge: la diluizione in 5 anni della registrazione degli oneri per l'esodo del personale in eccesso. Se a tutti questi puntelli aggiungiamo il guadagno di mille miliardi realizzato una tantum *vendendo la Bna, arriviamo a una conclusione sorprendente: la gestione ordinaria della Banca di Roma non avrebbe dato alcun utile, ma avrebbe segnato una perdita di circa 1.400 miliardi di lire. Ecco, nell'autunno di quell'anno difficile, la Banca di Roma si aggiudica il Banco di Sicilia. Come fu possibile a una banca nelle vostre condizioni annettersene un'altra che certo non scoppiava di salute?*

In primis, contesto l'espressione "nelle vostre condizioni". Il revisore, che ragiona e fa un esercizio *tamquam non essent* le leggi, si commenta da sé. L'esercizio ha un evidente carattere grottesco. Ma poi cominciamo con il ricordare di che cosa stiamo parlando. A Palermo c'erano due grandi banche regionali. Una, la Cassa centrale di risparmio Vittorio Emanuele per le province siciliane, più nota come Sicilcassa, era stata la seconda cassa di risparmio del Paese, dopo la Cariplo. Ma a differenza della consorella lombarda, solidissima, la Sicilcassa versava in un mare di guai. Commissariata dalla Banca d'Italia nel 1996, era stata posta in liquidazione coatta amministrativa l'anno dopo...

LO SBARCO IN SICILIA

Il direttore generale della Banca d'Italia, Vincenzo Desario, aveva ricordato in Parlamento l'elevata esposizione della Sicilcassa verso il costruttore catanese Gaetano Graci. Secondo il sindacato dei bancari Cgil, dei 4 mila miliardi di crediti in sofferenze, mille erano verso una serie di famiglie che ricorrono nelle inchieste sulla criminalità organizzata – Greco, Farinella, Inzerillo, Spatola, Gambino, Sansoni – e 2 mila verso Graci, ma anche verso Costanzo e Cassina, i Cavalieri del lavoro di Catania che finirono sotto inchiesta per le loro connessioni con la mafia.

Questo narravano le cronache, e può essere stato elemento di interesse per i cronisti dell'epoca. L'altra banca regionale era

il Banco di Sicilia, un ex istituto di credito di diritto pubblico trasformato in società per azioni e reduce da un commissariamento, causa l'eccesso di crediti di difficile se non impossibile esazione. Nel settembre del 1997, il Banco di Sicilia aveva rilevato le attività bancarie della Sicilcassa dai liquidatori...

Che in questo momento, estate del 2012, non hanno ancora terminato la procedura aperta ormai da 15 anni.

Storie siciliane. Ma ai nostri fini va ricordato che per poter prendere gli sportelli della Sicilcassa con le loro attività e passività, il Banco di Sicilia dovette essere ricapitalizzato per mille miliardi dal Mediocredito Centrale. Che così ne divenne l'azionista di maggioranza assoluta, superando la Regione Sicilia ai cui fondi nei primi anni novanta avevano fatto ricorso sia la Cassa sia il Banco. Due anni dopo, nella primavera del 1999, mentre tutta l'Italia guardava alle scalate tentate ma non consumate su di noi e sulla Comit, il Tesoro avviava la privatizzazione del Mediocredito Centrale. È in quel contesto che la Banca di Roma, perseguendo un suo progetto di crescita, presenta la proposta vincente.

Vincente o migliore? Il Banco di Sicilia faceva gola anche a un gruppo di banche popolari, guidate dalla Popolare Vicentina, e a UniCredit.

La cordata, che faceva capo alla Vicentina di Gianni Zonin, gran produttore di vino, si era detta pronta a rilevare soltanto il 30% del capitale del Mediocredito lasciando al Tesoro l'incombenza di collocare il resto in Borsa.

Era una facoltà prevista nel bando di gara per le offerte. Avrebbe consentito di caricare sul 30% un premio di maggioranza. Il Tesoro, con la Borsa di allora, avrebbe potuto vendere bene.

Ma il Tesoro trovò più conveniente vendere in blocco. Lo chiarirono a ottobre, con una loro lettera, il Credit Suisse e la JPMorgan, advisor del Mediocredito. Nel gioco dei rilanci, la Banca di Roma mise sul tavolo 3.945 miliardi. UniCredit offrì di meno. E proporzionalmente inferiore si rivelò infine anche la cifra della Popolare Vicentina. Dunque, la nostra proposta vinse perché era la migliore.

A me risultano altri due fatti. Il primo è che UniCredit, assai più forte della Banca di Roma, offrì di meno perché la Banca d'Italia gli fece capire che non era gradita una sua insistenza sul Banco di Sicilia. Il secondo fatto è registrato nei verbali del comitato di garanzia sulle privatizzazioni, il Comitato Draghi. Ebbene, viste le proposte, il Comitato Draghi riconobbe la maggior consistenza monetaria dell'offerta della Banca di Roma, ma, come risulta dai verbali, subordinò il proprio parere favorevole all'invio di un attestato della Banca d'Italia sulla solidità e la forza manageriale del pretendente. In quei giorni da Palazzo Koch, sede della banca centrale, filtravano indiscrezioni su riserve della Vigilanza in merito al vostro piano industriale.

Erano i soliti veleni che accompagnano questi passaggi dove i gruppi manageriali delle società oggetto delle offerte d'acquisto intorbidano le acque per difendere le proprie posizioni. Così come non darei alcun credito a chi parla di gradimento o no della Vigilanza. Immagino che, per l'alta dirigenza del Mediocredito, fosse preferibile la soluzione delle popolari: un azionariato consortile con non più del 30% avrebbe lasciato le posizioni delle persone al punto di prima. Lasciamo dunque perdere le indiscrezioni e stiamo ai fatti. L'acquisizione del Banco di Sicilia avvenne con la piena autorizzazione della Banca d'Italia. Né avrebbe potuto essere altrimenti, date le regole di Vigilanza. Di quelle che lei presenta come cautele del Comitato Draghi, invece, non venni a conoscenza. Ma a me non pare poi così strano che il Comitato Draghi volesse avere anche il conforto della Banca d'Italia. Si può dire che era una condizione ovvia.

Sarebbe stata ovvia, se analogo conforto fosse stato richiesto in quel modo anche nella privatizzazione delle altre banche. Ciò che a me non risulta. D'altra parte, nel 1999, la Banca di Roma non aveva mezzi propri con cui finanziare questa operazione.

Non possiamo discutere su ciò che decise o non decise quel Comitato senza documentazione e dichiarazioni dei componenti.

Lei ha ragione di dire questo, perché non conosceva quella deliberazione del Comitato Draghi. Io ne riferisco perché sono molto ben informato sulle decisioni e sulle motivazioni di quel non trascurabile Comitato.

Se fosse vero ciò che lei dice, allora si dovrebbe dedurre una non edificante scelta di deresponsabilizzazione del Comitato: cosa alla quale non posso credere fino a prova contraria. Resta il fatto, più duro di tante chiacchiere, che la Banca di Roma non ebbe difficoltà a finanziare l'esborso, che peraltro già trovava parziale compenso nei 1.600 miliardi di liquidità in cassa al Mediocredito Centrale. Vennero emessi prestiti subordinati a lungo termine e con un tasso interessante destinati alla clientela migliore. Che prontamente sottoscrisse.

Eppure, nell'offerta vincolante presentata al Tesoro, tra le fonti di finanziamento la Banca di Roma indicava un aumento di capitale da 2.400-2.800 miliardi. Perché non venne fatto?

La Fondazione Cariroma, al dunque, manifestò difficoltà e così pure la Toro. Abn Amro, invece, sarebbe stata pronta a coprire anche le quote degli altri. Ma in tal modo avremmo consegnato la banca agli olandesi e questo non stava né nei patti né negli auspici. Di qui, i prestiti subordinati. Che in parte concorrevano a formare il patrimonio di vigilanza.

I SEGRETI DELLE CARTOLARIZZAZIONI

Morale, dopo aver preso il Banco di Sicilia, il free capital *della Banca di Roma è negativo per 15 mila miliardi di lire, ovvero per 7,7 miliardi di euro.*

Vedo che insiste con il concetto di *free capital.*

Che vuole mai? Imparai l'importanza di questo criterio di misura prudenziale da un ex ispettore della Banca d'Italia che faceva pungenti analisi sulla Banca San Paolo e sul Credito Agrario, le due banche padrone di Brescia, per noi di "Bresciaoggi", quotidiano in cooperativa. Anni dopo, lavorando a Milano, ho scoperto che lo stesso criterio di misurazione veniva usato in Mediobanca che, operando a sofferenze zero, mi sembrava autorevole. Quando serve ne faccio ancora uso.

E allora le vorrei ricordare come tutte le maggiori banche del Paese abbiano oggi un *free capital* negativo. Del resto, non è questo il solo indicatore da valutare per la sana e prudente

gestione. Ma nemmeno lei le impicca a questa trave. E nei prossimi anni, a mano a mano che faranno emergere le perdite sui crediti determinate dalla Grande Crisi, la situazione si farà ancora più critica.

Essendo il guaio ormai endemico, il free capital *negativo non segna più una differenza tra le banche, ma un problema generale di sistema. E in questi termini nuovi se ne parla. Nell'indicare i guai di oggi, lei ha perfettamente ragione. La crisi dell'euro e la recessione mordono il sistema bancario determinando la svalutazione sia dei titoli di Stato, un tempo considerati privi di rischio, sia dei crediti verso l'economia reale. Ma le banche hanno anche responsabilità specifiche. Inseguendo il mito della grande dimensione, che affascinava anche lei, le banche hanno smontato l'antico rapporto con i clienti. La figura del direttore di agenzia, esaltato da Luigi Einaudi perché sapeva leggere i bilanci ma anche la personalità e le relazioni del cliente, è stata sostituita da moduli organizzativi standardizzati in stile McKinsey. Meno clientele da parte dei direttori di filiale forse, ma anche tanti errori.*

I modelli organizzativi delle banche, come di tutte le grandi imprese, evolvono nel tempo e vanno aggiornati di frequente. Ma le ricordo che, alla vigilia della fusione con UniCredit, la qualità del credito era molto migliorata. I grandi gruppi non si risanano in un giorno, così come una portaerei ha bisogno di parecchie miglia di navigazione per invertire la rotta. Quanto al ruolo dei parametri, dei *ratios* e quant'altro, certamente essi vanno osservati, ma concordo con lei che l'erogazione del credito non è certo un atto automatico e che ovviamente il ruolo decisionale del banchiere è fondamentale.

In effetti, nel 2006 il totale dei crediti deteriorati, al netto dei fondi rischi accantonati a copertura delle perdite probabili, scende a 5,6 miliardi di euro, pari al 5,8% del totale degli impieghi e al 57% del patrimonio netto. Per dare al lettore un'idea di che cos'era il 1999, ricordiamo che i crediti deteriorati netti erano ancora 9,3 miliardi di euro (traduciamo tutto in euro per comodità), pari al 13,5% degli impieghi e al 149% del patrimonio netto. Aiutò molto – anche questo va detto – l'aumento dei prezzi degli immobili che nel 2006-2007 era arrivato al culmine e rendeva più facile la realizzazione delle garanzie immobiliari. Ma quali provvedimenti prendeste davanti a una tale emergenza sul fronte dei crediti a partire dal 1999?

In quello stesso anno e nei due anni seguenti, abbiamo cartolarizzato crediti in sofferenza per 7,8 miliardi di euro al lordo dei relativi fondi rischi. Questi crediti provenivano dalla capogruppo Banca di Roma, dal Mediocredito di Roma e da Leasing Roma...

Un momento. Spieghiamo come funziona il gioco.

Parlando in generale, funziona così: la banca cede a un'altra società un certo ammontare di crediti. La società acquirente, che può essere promossa dalla banca medesima, li paga al valore di presumibile realizzo e raccoglie i denari per effettuare questo pagamento attraverso l'emissione di obbligazioni, che vengono sottoscritte in parte dal mercato e in parte dalla banca originatrice del credito ceduto. Trattandosi di crediti deteriorati, il valore di realizzo è sempre inferiore al valore originario. La differenza tra l'un valore e l'altro viene coperta dalla banca utilizzando i fondi rischi. Ove non basti, la banca iscrive tra le perdite la differenza residua. Alla fine, i crediti in sofferenza cartolarizzati si trasformano in debiti finanziari. Queste operazioni erano regolate dalla legge 130 del 1999.

Ci parli ora del caso specifico della Banca di Roma, prima utilizzatrice della legge 130. La seguirò sulla base degli appunti che mi sono fatto dai bilanci di quegli anni.

Dunque, al netto dei fondi rischi usati a copertura, il valore dei crediti cartolarizzabili dal gruppo Banca di Roma è di pochissimo inferiore ai 5 miliardi. Ma le società acquirenti, dette Trevi Finance, Trevi 1 e Trevi 2, pagano 4,4 miliardi. La differenza rappresenta per noi un'ulteriore perdita. Stiamo facendo pulizia. Il valore di realizzo previsto risulta così pari al 56% del valore originario. Assieme a questi crediti, le Trevi acquistano anche 300 milioni di titoli, frutto di una precedente, piccola cartolarizzazione. Per pagare, le tre Trevi emettono pertanto obbligazioni per quasi 4,7 miliardi.

Le obbligazioni avevano tassi diversi, tanto più alti quanto maggiore era il pericolo di non riuscire a riscuotere le somme previste.

Infatti, le obbligazioni erano divise in tre classi: senior, mezzanine e junior. Le senior, che erano le più sicure, venne-

ro collocate sul mercato; le mezzanine e le junior, per un totale di 2,3 miliardi, vennero sottoscritte dalle tre società che avevano ceduto i crediti. Incassando gradualmente i crediti, le società Trevi avrebbero avuto i denari per pagare gli interessi sulle obbligazioni e rimborsarle a scadenza.

Rispettare le previsioni d'incasso era dunque essenziale.

Lo era. Lei osserverà: ma alla fine del 2003, le Trevi avevano incassato solo 1.039 milioni di euro, poco più di un miliardo. E io le rispondo: vero, l'inizio fu faticoso, eravamo indietro sulla tabella di marcia. Per migliorare, facemmo una *joint-venture* con l'Archon Group, società della Goldman Sachs per il recupero dei crediti, e un accordo con la Pirelli & C. Real Estate per massimizzare i risultati della vendita degli immobili posti a garanzia di crediti cartolarizzati. Fu così che, tra il 2004 e il 2006, incassammo altri 1.486 milioni. E altri 77 milioni vennero ceduti a un'altra società della Goldman Sachs, la Sarc Srl. Insomma, dopo la partenza un po' difficile, ci fu un netto miglioramento.

Nei miei appunti c'è dell'altro. Alla fine del 2011, sulle spalle di UniCredit gravano ancora 400 immobili che la Pirelli Real Estate non è ancora riuscita a vendere. Per farla corta, dopo 12 anni, restano ancora da incassare crediti per 1,1 miliardi rispetto al valore già deprezzato al quale quei crediti furono cartolarizzati nel 1999. Allora, la Banca di Roma prevedeva di realizzare almeno il 56% del valore nominale di quei crediti. A fine 2011 l'incasso è pari al 41%. Ma sa chi mi viene in mente a questo punto?

Ho pazienza. Me lo dica.

Il Cuccia del 1993 che scrive a Prodi dell'"uomo della strada" impotente davanti ai bilanci incomprensibili. Più prosaicamente direi che tali rigiri fanno venire in mente il gioco delle tre carte e mi ricordano tanto la cessione dei mutui subprime *alle banche d'investimento che li mettevano a garanzia delle emissioni obbligazionarie con le quali se ne finanziavano l'acquisto.*

Non faccia demagogia sull'"uomo della strada" riparandosi dietro Cuccia. Nell'attività creditizia, il tempo è spesso la risorsa scarsa. Attraverso le cartolarizzazioni, la Banca di Ro-

ma ha guadagnato il tempo necessario a mettere in sicurezza i propri conti. Quanto al paragone con i prodotti finanziari riempiti di *subprime*, le dirò che proprio non sta in piedi. A cominciare dal fatto che, con un po' di pazienza, lei ha potuto farsi un'idea delle cartolarizzazioni, mentre delle obbligazioni strutturate, nelle quali venivano insaccati i *subprime* e tutto il resto, nemmeno a Wall Street e nella City, dov'erano state inventate, alla fine nessuno capiva più nulla. Quelle emissioni, come certi salsicciotti, erano piene di qualsiasi cosa.

SALVATORI, LA SIRENA OLANDESE E L'HOPA

Mi levi una curiosità. Adesso, lei accetta la discussione sui conti della Banca di Roma e di Capitalia. Come mai a quei tempi si chiudeva a riccio?

Vede, signor Mucchetti, un conto è quando si sta sulla tolda a reggere il timone di una barca in navigazione in mari battuti da venti di tempesta e un altro conto è adesso, che sulla tolda non sto. Aggiungo che il tempo trascorso mi facilita nel poter parlare *sine ira et studio*.

Su quella tolda, dopo il tremendo 1999, lei cercò di avere un timoniere di grande esperienza: Carlo Salvatori, classe 1941, 6 anni meno di lei. Già direttore centrale in Bnl, Salvatori aveva guidato il Banco Ambroveneto, la Cariplo e poi era tornato alla corte di Giovanni Bazoli. Salvatori aveva aiutato l'Ambroveneto a prendere Cariplo, soffiandola nientemeno che alla Comit. E poi, trasformato l'Ambroveneto in Banca Intesa, Salvatori aveva avuto un ruolo centrale nell'acquisizione della stessa Comit da parte di Intesa che diventa Intesa Bci. Poi, si era dimesso per dissensi su come gestire l'integrazione tra la Ca' de Sass e l'ex banca Iri di piazza della Scala. Salvatori era un pezzo da novanta. Il suo curriculum non era inferiore a quello di Geronzi.

Siamo nell'autunno del 2000. La Banca di Roma era grande e aveva grandi problemi. Serviva un gestore di adeguata statura. Consideravo Salvatori una buona soluzione. I giornali specularono sull'antica conoscenza tra Salvatori e il Governatore Fazio, l'uno originario di Sora, un paesino della Ciociaria, l'altro del vicino Alvito. Ma era il curriculum a fare testo e a far

apprezzare Salvatori anche dal Governatore. Salvatori venne dunque a Marino. Ebbe l'incarico di amministratore delegato in sostituzione di Antonio Nottola, un nostro veterano che sarebbe rimasto in consiglio. A Salvatori avrebbero riportato il direttore generale, Giorgio Brambilla, che veniva dal Credito Bergamasco, e il condirettore Carmine Lamanda, già in Banca d'Italia.

A suo tempo, Salvatori mi riferì di quell'incontro a casa sua, a Marino, riassumendolo così: "Morto Cuccia, Geronzi si sarebbe impegnato molto sul fronte di Mediobanca; a me consegnava la gestione della banca".

È vero che il dopo-Cuccia poneva in Mediobanca problemi nuovi e impegnativi, ma le deleghe attribuite a Salvatori non facevano certo venir meno il ruolo del presidente.

Salvatori si insediò ufficialmente il 15 gennaio 2001 e il 9 giugno era già dimissionario. Che cosa fece venir meno in così poco tempo il rapporto fiduciario?

Ascoltò troppo, Salvatori, le sirene olandesi.

Come può dirlo?

Una questione di naso. Ma non solo. Lei deve sapere che a Roma le cene clandestine non sono mai davvero clandestine. Così come non sono state clandestine le cene di alcuni amministratori delle Generali che si tenevano la sera precedente il consiglio di amministrazione. Sei al ristorante a confabulare e non ti accorgi che qualcuno da un tavolo vicino può ascoltare. Lei avrà notato che perfino qui, quando entra il cameriere che ci serve la colazione, mi interrompo. Salvatori ebbe una cena con Jan Kalff, presidente di Abn Amro e nostro consigliere di amministrazione. Ne venni a conoscenza. Convocai Kalff a casa mia, gli spiegai che certe manovre non andavano bene e gli anticipai che il rapporto con Salvatori avrebbe avuto fine. Di lì a poco lo stesso Kalff lasciò il posto di presidente di Abn Amro a Rijkman Groenink.

Il passaggio delle consegne al vertice dell'Abn Amro, se non sbaglio, avvenne a maggio, prima delle dimissioni di Salvatori. Il quale non nega di aver cenato con Kalff, che conosceva da anni, ma esclude risolutamente qualsiasi trama, non foss'altro

perché da almeno sei mesi si sapeva che Kalff era in uscita. A Salvatori, invece, è rimasta la memoria di un contrasto sul rifinanziamento dell'Hopa di Emilio Gnutti e Roberto Colaninno. L'Hopa non era un cliente qualsiasi. L'Hopa era la finanziaria di Brescia che controllava la società lussemburghese Bell che controllava la Olivetti cui faceva capo Telecom Italia.

Non ricordo granché al riguardo. Il riferimento a Telecom come ad altre società è pretestuoso.

L'aiuto a fare mente locale. L'Hopa aveva ancora un debito di 400 miliardi di lire con la Banca di Roma e voleva fare un aumento di capitale di 200 miliardi riservato alla Banca di Roma. Salvatori si opponeva: per la banca, era preferibile conservare un credito, che rendeva il 5-6%, rispetto a un pacchetto azionario che avrebbe impegnato capitale con ritorni aleatori. Insomma, Salvatori non ci stava a rimborsare la Banca di Roma con i soldi della Banca di Roma. La questione sembrava morta lì, quando l'amministratore delegato viene invitato nell'ufficio del presidente dove trova Colaninno che torna alla carica. "Stavamo ragionando dell'aumento di capitale," dice Colaninno. "Ma tu sai come la penso," ribatte Salvatori un po' stupito che quella materia fosse diventata una materia presidenziale. "E se ti metti nei miei panni, da imprenditore, la penseresti come me. Dunque, se il presidente crede, firma lui l'operazione. A meno che, tu non mi faccia avere compensazioni altrove..."

Il 20 aprile 2001 la Banca di Roma annunciò che avrebbe sottoscritto 50 milioni di euro nel quadro di un aumento di capitale dell'Hopa di quasi 300. Questo è il fatto. La questione delle compensazioni rientra nel complesso dei rapporti con il cliente. Fa parte dell'ordinaria amministrazione di una banca.

Nella tarda primavera del 2001, le quotazioni Olivetti stavano crollando. Per Gnutti e Colaninno si profilava la necessità di dover acquistare azioni Olivetti per integrare le garanzie date alle banche creditrici, il cui valore veniva ogni giorno eroso dalla Borsa. Gnutti e Colaninno avevano bisogno di soldi. Ma ebbero la fortuna di vendere l'intera partecipazione Olivetti nell'estate. E tutto finì in gloria.

Negli anni seguenti, il valore della partecipazione in Hopa salì, salvo crollare dopo il 2005 quando l'Hopa commise l'errore di partecipare agli assalti tentati dalla Popolare di Lodi contro l'Antonveneta e dall'Unipol contro la Bnl.

Mi faccia capire infine un punto: se Salvatori aveva tradito la sua fiducia, perché ricevette una buonuscita di 6 miliardi di lire per 4 mesi e mezzo di lavoro?

Erano i termini contrattuali per una risoluzione bonaria che evitasse inutili e più gravosi traumi alla banca. E con lo spiacevole episodio di cui ho detto, e che riguarda solo la trasparenza dei rapporti, non intendo sminuire le indubbie doti professionali di Salvatori. Sono cose che succedono quando gli amministratori delegati vogliono sostituire i presidenti nel rapporto con gli azionisti.

ALTRO CHE MPS, C'È BIPOP DA SALVARE

Uscito di scena Carlo Salvatori, che di lì a qualche mese verrà nominato presidente di UniCredit, riprendono le danze delle fusioni e delle acquisizioni. Nell'estate del 2001, le diplomazie della Banca di Roma e del Sanpaolo Imi di Torino, lo scalatore respinto del 1999, predispongono un progetto di integrazione, che a fine settembre viene tuttavia silurato da Alfonso Iozzo, l'amministratore delegato della banca piemontese...

Ne scrissero i giornali, ma non ci fu mai niente di solido. Le banche d'affari proponevano progetti a tutti. Li facevano filtrare all'esterno per determinare un'attesa e procacciarsi ben remunerati incarichi. A Torino avranno voluto porre fine a queste indiscrezioni che potevano suscitare inutili tensioni interne e sfiorare anche casa Agnelli, azionista loro e nostro. D'altra parte, il mio obiettivo era un altro. E si chiamava Monte dei Paschi di Siena. Integrando il Monte e la Banca di Roma, avremmo avuto in mano l'Italia centrale con qualche buona proiezione al Nord e forti presenze nel Mezzogiorno. Ne avevo già parlato con il sindaco di Siena, Pierluigi Piccini. La Banca d'Italia avrebbe visto bene una tale operazione, anche perché avrebbe diluito la partecipazione, allora elevatissima, della Fondazione Monte dei Paschi nella Banca Mps.

Pur tuttavia il Monte dei Paschi valeva parecchio di più della Banca di Roma. In una fusione, per quanto diluita, la Fondazione toscana sarebbe stata di gran lunga il primo azionista. Ma avrebbe mai potuto Siena comandare su Roma?

I valori di mercato hanno un peso che nessuno dimentica, ma un progetto di integrazione tra due grandi banche non si misura solo su quelli. Un buon piano industriale può comporre molti interessi.

Resta il fatto che Piccini parlò un paio di volte con lei, ma non ebbe modo di approfondire davvero la proposta perché, dice lui, i Ds romani preferivano un Monte accoppiato alla Bnl. Piccini, dopo 11 anni felici da sindaco, puntava ad assumere la presidenza della Fondazione Monte dei Paschi e da lì proseguire nella strategia della banca aggregante, ma venne fatto fuori dai suoi compagni di partito: una leggina impedì ai sindaci divenuti ex di traslocare nelle fondazioni. Quella leggina ad personam *venne presto dichiarata incostituzionale. Tanto è vero che, nel 2011, Sergio Chiamparino non avrà problemi a passare dalla poltrona di sindaco di Torino a quella di presidente della Compagnia di San Paolo, primo azionista di Intesa Sanpaolo. Ma non venne abolita, quella leggina, abbastanza presto da impedire che alla testa della Fondazione arrivasse l'avvocato Giuseppe Mussari che con la Bnl, in effetti, ci provò ma senza successo, anche per gli ostacoli frapposti dalla Banca d'Italia.*

La Banca d'Italia era preoccupata per il peso eccessivo della Fondazione. Visto il seguito nel 2012, dobbiamo dire: non a torto; anzi, quello che è successo ora dà pienamente ragione alla Banca d'Italia.

Comunque sia, nell'autunno del 2001, la Banca di Roma compie una clamorosa virata verso le ricche regioni del Nord. E punta sulla Bipop-Carire, che acquisirà formalmente nel maggio del 2002 attraverso una fusione per incorporazione. Il nuovo gruppo bancario prenderà il nome di Capitalia. A Milano e a Brescia si critica l'avallo concesso dalla Banca d'Italia a quella fusione come un aiuto a una Banca di Roma pericolante. Al contrario, lei sostenne che la Banca di Roma era salita al Nord per operare un salvataggio. È disposto a ripeterlo?

E me lo chiede? Certo che lo ripeto! La Bipop-Carire era una banca di media grandezza, risultato della fusione tra la Banca Popolare di Brescia e la Cassa di Risparmio di Reggio Emilia. Per effetto della speculazione finanziaria sulla *New Economy*, era arrivata ad avere un valore di Borsa superiore a quello della Fiat...

Non era solo speculazione. Prima della caduta, il leader della Bipop, Bruno Sonzogni, godeva di ottima reputazione. Paracadutista in gioventù, carismatico, Sonzogni aveva costruito una banca assai innovativa, pioniera dell'on line, specializzata nei servizi e nella gestione del risparmio. Fineco era ed è la prima in Europa nel direct banking. *Azimut aveva una rete di consulenti finanziari d'eccellenza. Il modello Bipop era citato favorevolmente anche in Banca d'Italia.*

Sì, sì, questo scrivevano le banche d'affari americane nei loro imbarazzanti report, che trassero in inganno tanti investitori. Una reputazione, parlo della banca, non delle persone, usurpata grazie a una buona comunicazione. La verità è che, nel 2001, la Bipop-Carire non aveva più un patrimonio proprio sufficiente né un gruppo dirigente credibile e nemmeno un'organizzazione aziendale abbastanza efficiente per proseguire l'attività da sola. Non so dire nulla di Sonzogni. Non l'ho mai incontrato. Registro che aveva acquistato una *direct bank* tedesca, la Entrium, al prezzo di 2,5 miliardi di euro. Mai nessuna banca italiana aveva speso tanto per acquistare una banca estera. Quando la rivendemmo, tre anni dopo, non riuscimmo a prendere più di 338 milioni. Questi sono i dati di fondo. Poi, ma solo poi, possiamo discorrere di Fineco e del radicamento territoriale delle agenzie in zone ricche del Paese.

La interrompo. Diamo a Sonzogni quel che è di Sonzogni. Entrium fu acquistata a tappe tra il giugno del 2000 e il febbraio del 2001 pagando con azioni Bipop-Carire di nuova emissione. Carta contro carta. I problemi li ebbero alcuni azionisti, principalmente il costruttore Mauro Ardesi, ma anche, su dimensioni minori, lo stesso Sonzogni, che acquistarono una quota cospicua dell'emissione per consentire alla banca di dare ai tedeschi anche un po' di soldi. Le azioni Bipop-Carire erano state emesse a 7 euro, quando ne quotavano ancora 9. Il tracollo dei valori finanziari della New Economy *colpì duramente anche il titolo*

Bipop-Carire mettendo in croce chi aveva comprato nel quadro dell'operazione Entrium. Ma la banca non perse un euro di cassa.

La verità è che il complesso aziendale Bipop-Carire si era ormai allontanato dall'originaria funzione creditizia della popolare bresciana e della cassa reggiana. Appariva sempre meno interessato a prestare soldi alle aziende e alle famiglie, per sostenerne le intraprese, gli investimenti e pure i consumi, ed era sempre più interessato alla gestione del risparmio e al finanziamento dei soci affinché acquistassero le azioni Bipop-Carire. Le quotazioni del titolo venivano così drogate con acquisti continui.

Anche Capitalia, come vedremo più avanti, contava tra i suoi principali azionisti alcuni dei principali affidati. E Mediobanca da sempre sostiene i propri soci industriali sia concedendo loro il credito finanziario sia acquisendo partecipazioni nelle loro società. In che cosa differiva la provinciale Bipop-Carire da quegli istituti metropolitani?

Ma che dice? Non confondiamo i lettori istituendo impossibili parallelismi, gli intrecci azionari alla luce del sole con le relazioni opache tra soci, amministratori e dirigenti, denunciati dall'inchiesta giudiziaria sul caso Bipop-Carire.

Salvatore Ligresti e Calisto Tanzi erano soci suoi, e non erano santi.

Del senno di poi, caro signor Mucchetti, sono piene le fosse. A quei tempi, i due imprenditori che lei cita trovavano udienza e apprezzamento ovunque. Possiamo dolercene, adesso. Ma così era nel 2002. La loro presenza nell'azionariato rispettivamente di Capitalia e Mediocredito Centrale – presenza pubblica e non clandestina – riscuoteva il consenso di una grande banca estera come l'olandese Abn Amro e del maggior gruppo industriale italiano, la Fiat, che con loro partecipava all'azionariato di riferimento. Nel caso Bipop-Carire, invece, era il consiglio di amministrazione che chiudeva gli occhi di fronte ai finanziamenti erogati in modo opaco e senza adeguate garanzie a molti dei propri membri e ai loro sodali. I maggiori azionisti venivano trattati con i guanti. In banca, disponevano di conti privilegiati e loro non perdevano mai. Le eventuali perdite venivano spostate nel calderone. I soci minori ricevevano prestiti,

anzi la rete degli sportelli li spingeva a indebitarsi per comprare azioni Bipop, ma a loro rischio e pericolo. Tutti, grandi e piccoli, venivano illusi sulla crescita infinita delle quotazioni.

Era la sbornia della New Economy. *Anche Tiscali valeva più della Fiat.*

Sì, sì, ci sarà stata pure la sbornia della *New Economy*. Ma soprattutto c'era uno scandalo. Già nell'autunno del 2001, il caso Bipop-Carire costituiva materia di un'inchiesta della procura della Repubblica di Brescia. Un'inchiesta che suscitò scalpore in tutt'Italia. Sa chi fu la prima persona che incontrai a Brescia all'inizio del 2002?

Lo dica.

Fu il capo della procura della Repubblica, il dottor Giancarlo Tarquini. Andai nel suo studio, al primo piano di quel bel palazzo settecentesco dove hanno sede gli uffici giudiziari della città.

E che cosa le disse il magistrato?

Il dottor Tarquini mi spiegò tutta la delicatezza del caso che coinvolgeva numerosi industriali e professionisti di spicco della provincia di Brescia e anche, sul versante reggiano, molte cooperative. Il procuratore mi assicurò l'impegno della magistratura a fare piena luce.

E lei?

Com'era doveroso, gli rappresentai a grandi linee il nostro progetto di salvataggio. Perché di questo si trattava, non di altro. E aggiunsi che avevamo l'approvazione della Banca d'Italia, al momento ancora di massima come prevedevano le Istruzioni di Vigilanza per quella fase dell'operazione.

MAZZOTTA SOGNA, PALENZONA CI PROVA

Il Governatore Antonio Fazio le spianò la strada. La Bipop-Carire già interessava alla Banca Popolare di Milano. Il 5 novembre 2001 la Popolare, alla cui presidenza era appena ar-

rivato Roberto Mazzotta, aveva raggiunto un accordo preliminare con Mauro Ardesi, un costruttore bresciano che deteneva l'11,2% della Bipop-Carire, peraltro in pegno alla Popolare meneghina. Non solo, Mazzotta aveva avviato promettenti contatti con altri debitori bresciani carichi di azioni Bipop-Carire e con la Fondazione Carire Pietro Manodori di Reggio Emilia, che aveva il 12% della banca. La Popolare di Milano poteva arrivare al 25-30% e procedere all'integrazione con la consorella bresciana. Venne fermata dalla Banca d'Italia.

Nell'opinione della Vigilanza, che personalmente condivido tuttora, la Popolare di Milano non aveva i mezzi patrimoniali, la struttura organizzativa e le capacità manageriali per potersi caricare sulle spalle gli oneri e le complessità della Bipop-Carire. E poi l'ampia esposizione della Popolare di Milano nei confronti del gruppo Ardesi non le dice nulla?

Per Mazzotta, già presidente della Cariplo, era il punto di partenza per realizzare la più bella banca del Nord. Mazzotta considerava del tutto superabili i problemi di Bipop-Carire: la Borsa avrebbe sottoscritto senza difficoltà un eventuale aumento di capitale.

Mazzotta è una persona di qualità. Prima di guidare la Cariplo, era stato anche vicesegretario della Democrazia cristiana. Nella Popolare di Milano aveva ereditato dai suoi predecessori una forte esposizione creditizia verso diversi azionisti bresciani della Bipop-Carire, almeno 1.200 miliardi di lire. E ricordo pure che questi crediti avevano in garanzia azioni Bipop-Carire ormai ampiamente svalutate senza che ai debitori fosse stato fatto obbligo di integrare le garanzie. Credo che questo fosse, in ultima analisi, il problema da risolvere dal punto di vista di Mazzotta. Noi lo aiutammo emettendo obbligazioni convertibili di importo equivalente al credito che la Popolare di Milano sottoscrisse conferendo le azioni Bipop-Carire che aveva in pegno dai suoi debitori e che aveva a questo scopo escusse. L'operazione aveva passaggi tecnici un po' più complicati, ma questa era in sostanza. Fu, ricordo, un'idea di Mazzotta che il nostro giovane direttore generale, Matteo Arpe, realizzò da par suo sul piano operativo.

*In quel dicembre del 2001, l'*affaire *Bipop-Carire si colorò di giallo. Ardesi sparì dalla circolazione per una decina di giorni. In città si temeva addirittura che, dopo essersi nascosto a Madonna di Campiglio, si fosse suicidato. Poi, il 22 dicembre, Ardesi si ripresentò con in mano l'accordo per girare la sua partecipazione in Bipop-Carire alla Banca di Roma, primo passo della vostra marcia sulla banca bresciana. Che cosa accadde in realtà?*

Quelle voci bresciane non giunsero mai alle mie orecchie. Semplicemente, e come si conviene, trattammo con Ardesi e Mazzotta lontano dai riflettori. Il negoziato prese qualche giorno.

Se la Popolare di Milano era troppo debole, certo assai più forte – e più forte anche della Banca di Roma – era UniCredit. Il suo vicepresidente, Fabrizio Palenzona, prospettò al capo della Vigilanza, Bruno Bianchi, l'intervento di UniCredit nella Bipop-Carire. Ma venne dissuaso con fermezza.

Non sono a conoscenza di questo episodio. E comunque, se davvero ci fu, per citarlo bisognerebbe conoscere le argomentazioni dell'allora direttore centrale Bianchi; non bastano generici riferimenti alla dissuasione e alla fermezza.

I SILENZI DI BAZOLI E CAMADINI

Brescia era non solo la città della Bipop-Carire, ma anche della Banca Lombarda, ora confluita in Ubi Banca. La Banca Lombarda esprimeva Giovanni Bazoli alla presidenza di Banca Intesa. Come si regolò?

Come avrà capito, cerco sempre di evitare i traumi. Dunque resi visita ai due leader di quella che voi giornalisti chiamate, con una certa superficialità, la finanza bianca: il notaio Giuseppe Camadini, purtroppo scomparso di recente, e il professor Bazoli. Il primo mi accolse nel suo ufficio all'Istituto Paolo VI, un centro studi che custodisce i cimeli di papa Montini e promuove la riflessione storica e filosofica sul pensiero cattolico del Novecento. Quell'Istituto ha sede in un antico palazzo del centro storico che, se ben ricordo, ospitava anche il seminario vescovile...

Era la prima volta che incontrava Camadini?

No. Ma la nostra era allora una conoscenza superficiale, legata ad alcune comuni frequentazioni vaticane. Sapevo che Camadini aveva una forte influenza nell'Istituto Centrale di Sostentamento del Clero, che coordina l'amministrazione di buona parte dei beni, soprattutto immobiliari, delle diocesi italiane. Ed ero informato dello storico rilievo che Camadini aveva nell'*establishment* della Banca Lombarda. In seguito, invece, ci vedemmo più spesso. Non di rado, quando scendeva a Roma, Camadini passava a trovarmi. In quell'occasione, tuttavia, mi lasciò esporre il progetto della Banca di Roma per la Bipop-Carire senza proferire verbo. E mi congedò con le usuali espressioni di cortesia. Vidi anche Bazoli, nella sua casa sulle prime balze delle colline dietro la città. Le chiamano i Ronchi, se rammento bene.

E Bazoli?

Anche lui ascoltò e poi, senza fare commenti di merito, mi suggerì di andare a trovare il senatore Mino Martinazzoli.

Camadini e Bazoli, dunque, non gradivano l'invasione romana.

Questo non posso dirlo. Entrambi presero atto senza commentare.

Be', il "Giornale di Brescia", primo quotidiano della città controllato in modo ferreo da Camadini, attaccò ripetutamente l'operazione con articoli di fondo firmati da Florio Gradi, il primo dei quali risale al 20 febbraio 2002 quando ancora i giochi non erano fatti.

Gradi? Sì, sì, Florio Gradi aveva diretto la Banca San Paolo di Brescia. Ricordo che, ai tempi di Carli, era il rappresentante della Banca d'Italia a New York. Ma nel 2002 era già in pensione.

Ma sapeva sempre far di conto. Gradi fa molte osservazioni sulla fusione così com'era prospettata. In particolare, contesta il concambio di tre azioni Bipop-Carire contro una della Banca di Roma, un rapporto troppo sbilanciato quando il valore di Borsa

complessivo di Bipop-Carire è pari a 3,3 miliardi di euro mentre la Banca di Roma sta sui 3,7 miliardi. Tenuto conto del numero delle azioni in circolazione, il concambio avrebbe dovuto essere poco più della metà. Dunque...

Non ho letto, a suo tempo, le contestazioni di Gradi. E quindi non so su quali presupposti, se seri e oggettivi, furono mosse. Certo è che le quotazioni Bipop-Carire, per quanto fossero ridotte a un nono rispetto ai massimi, ancora risentivano della bolla speculativa. I dati fondamentali del bilancio suscitavano grande preoccupazione. A fine 2001, la Bipop-Carire aveva un patrimonio netto ridotto a 1,2 miliardi contro attività che, in tutto, superavano i 50 miliardi. Uno squilibrio insostenibile che non poteva essere corretto cedendo qualche attività. Cosa che peraltro si fece, ma con risultati di gran lunga inferiori a quelli che si illudevano di poter ottenere i fautori dell'autosalvataggio. Ricordo che, in assemblea, il presidente uscente, Giacomo Franceschetti, un ottimo industriale peraltro, sognava di incassare 1.500 miliardi di lire cedendo quella banca tedesca, la Entrium, che era stata acquistata a prezzi folli e poi svalutata, ma al dunque e dopo due anni, riuscimmo a incassare meno della metà. La Banca di Roma, invece, era nel pieno del suo percorso di rilancio. In quel momento, è vero, la Borsa non gliene dava pienamente atto. Ma poi lo farà. E quando si costruiscono queste operazioni si deve saper guardare alla prospettiva.

Bazoli la manda da Martinazzoli. Già ministro della Giustizia e della Difesa e ultimo segretario della Dc, Martinazzoli si era preso l'impegno di presiedere un comitato di piccoli azionisti contrario all'intervento romano.

Naturalmente sapevo di quest'iniziativa dell'ultimo leader dello Scudocrociato. Seguii perciò il consiglio di Bazoli. Un paio di giorni dopo, andai a trovare Martinazzoli nel suo studio di avvocato posto alla sommità di un palazzone anni sessanta, un edificio che mi parve un po' triste, affacciato su un monumento di bronzo annerito a Giuseppe Zanardelli, gloria cittadina. Parlammo un'ora buona, Martinazzoli e io. Ma mi resi conto quasi subito che il comitato dei piccoli azionisti era forse ricco di ambizioni ma certo povero di deleghe. Non vidi più Martinazzoli.

D'altra parte, Martinazzoli bussò invano alla porta del presidente della Repubblica, Oscar Luigi Scalfaro, nella speranza che intercedesse presso la Banca d'Italia. Gli fu impossibile anche vedere Fazio per la cui nomina a Governatore, da ultimo segretario della Dc e da primo segretario del Partito popolare, aveva pure speso parole. Martinazzoli mi raccontò parecchio in un'intervista per l'"Espresso". Rileggiamo il passaggio cruciale: "Geronzi non è reticente. Avverte che la tempestività è della massima importanza perché tutto si deve concludere prima che gli ispettori della Banca d'Italia depositino la loro relazione".

Da persona eccellente qual era, Martinazzoli dice il vero sul nostro colloquio. Quanto ai mancati incontri, se tali furono, bisognerebbe conoscerne le ragioni per poter dare un giudizio.

Eppure, in quei giorni, la Banca di Roma faceva sapere ai giornalisti che le decisioni sarebbero venute soltanto dopo la fine dell'ispezione della Vigilanza della Banca d'Italia in Bipop-Carire.

Non ricordo simili dettagli, ma posso pensare che si dovesse proteggere la riservatezza delle negoziazioni.

Martinazzoli comunque insiste: "Geronzi aveva molto enfatizzato il punto. Il senso letterale era: quando fosse stata depositata la relazione degli ispettori della Vigilanza, ci sarebbe stato il rischio di decadenza del consiglio e del conseguente commissariamento della banca. Tutto allora sarebbe stato più difficile".

Ripeto: Martinazzoli coglie il punto.

In effetti, la relazione della Vigilanza viene depositata il 27 giugno 2002, 40 giorni dopo l'approvazione delle fusioni. "I tempi sono molto giudiziosi," chiosò il senatore. Parecchi amministratori della Bipop-Carire erano indagati per associazione a delinquere. Andando di corsa, lei poté trattare con un consiglio a sovranità limitata che, alla fine, le diede disco verde con un solo voto di scarto. E a favore votarono per lo più gli inquisiti.

Lei dimostra di non capire quanto fosse grave l'emergenza della Bipop-Carire. La riservatezza e la rapidità nelle trattative e nell'esecuzione degli accordi via via raggiunti erano indispensabili per non lasciare pericolosi vuoti di potere ed evitare il trauma del commissariamento che avrebbe ulterior-

mente aggravato gli effetti negativi della crisi della Bipop-Carire sulle economie di Brescia e Reggio Emilia. Raccolsi queste preoccupazioni negli incontri che ebbi con gli imprenditori nella città lombarda e in quella emiliana, dove, in particolare, rimasi colpito dalla consistenza degli investimenti fatti dalle cooperative emiliane in quella banca: dagli investimenti e dalle relative perdite.

TEOREMA SONZOGNI

Questa sua testimonianza mi fa tornare in mente la ricostruzione che della vicenda fa Sonzogni. Siamo nei primi mesi del 2000, la Bipop ha appena incorporato la Carire e si è trasformata in società per azioni. Benché la Carire Spa sia più piccola e assai meno florida dell'incorporante bresciana, la Fondazione Manodori e altri investitori reggiani, già azionisti Carire, possono riunire pacchetti di azioni Bipop-Carire tali da dare loro il controllo di fatto. L'azionariato bresciano che esprime Sonzogni è molto più frazionato, ancora da banca popolare. Di qui, l'acquisizione di Entrium che, con quelle modalità, ha il duplice scopo di diluire i soci reggiani e di favorire il formarsi di un nocciolo duro bresciano attorno allo stesso Sonzogni e ad Ardesi, che, si badi bene, è finanziato dalla Popolare di Milano e non dalla Bipop. Fatale sarà la reazione emiliana. A denunciare il fenomeno dei cosiddetti conti privilegiati, annota Sonzogni, è stato il vicepresidente reggiano della banca attraverso una conferenza stampa. Che innesca l'azione del procuratore Tarquini, che aveva in precedenza ricoperto la stessa carica a Reggio Emilia. Ma i reggiani, secondo Sonzogni, si rivelano degli apprendisti stregoni. Aprono il vaso di Pandora dell'inchiesta giudiziaria, senza accorgersi che in tal modo non avrebbero soltanto scalzato Sonzogni, ma avrebbero essi stessi perso la banca consegnandola al salvatore di turno.

Non entro in questo genere di ricostruzioni. A me le cooperative confessarono di aver creduto ai rapporti della Goldman Sachs sulla Bipop-Carire. Ma, se fossi in lei, mi farei un'altra domanda: che fine ha fatto l'inchiesta sullo scandalo dei conti privilegiati? Non ne ho più avuto notizia. In verità, a Brescia, a volerla chiudere lì erano in tanti. Si parlò anche, ma io non ho alcun elemento per confermare, di magistrati e figli di magistrati collegati alla Bipop-Carire.

Non erano segreti, in città. Il figlio del procuratore Tarquini è un avvocato che lavorava per il servizio di recupero crediti della Carire. Subito dopo la fusione, e dunque ben prima dell'inchiesta, la direzione di Sonzogni l'aveva rimosso. Il pm bresciano che seguì le indagini, Silvia Bonardi, proviene dallo studio notarile Bonardi che lavorava per la Bipop. L'inchiesta passò per complesse ragioni di competenza territoriale alla procura di Milano che smontò il rilievo penale delle contestazioni e diede parere favorevole a patteggiamenti generalizzati e a lievi ammende. Lo scandalo si sgonfiò. Ma la Bipop-Carire aveva trovato nuovi padroni. Il punto che propongo non è certamente la difesa delle radici locali della Bipop, quanto una riserva sulla qualità della sua salvatrice, la Banca di Roma. Florio Gradi ripetutamente ricorda che la Banca di Roma non riusciva a tener fede alle promesse fatte al mercato con i suoi piani industriali. Sono andato a verificare. A partire dalla privatizzazione del 1997, la Banca di Roma presenta tre differenti piani industriali, tutti regolarmente disattesi in sede di consuntivo.

Le ripeto: l'acquisizione di Bipop-Carire fu un vero e proprio salvataggio.

Ragioniamoci ancora un po'. Un indicatore assai eloquente dello stato di salute di un'azienda di credito è costituito dai crediti deteriorati. A copertura dei rischi di perdita su questi crediti di rimborso incerto o incertissimo, le banche accantonano i fondi rischi. Se i crediti deteriorati, al netto dei fondi, sono troppo alti in relazione ai mezzi propri della banca, la banca ha un problema. Ebbene, al 30 giugno 2002, i crediti deteriorati netti del gruppo Banca di Roma ammontano a 8,1 miliardi di euro a fronte di mezzi propri per 5,6 miliardi. Al termine dell'ispezione iniziata il 17 giugno 2002 e conclusa il 12 giugno 2003, la Vigilanza prevedeva una perdita di 3,7 miliardi su questi crediti. E non teneva conto di eventuali problemi nelle cartolarizzazioni.

La vita delle aziende – tali sono anche le banche – non può essere ridotta alla fotografia che si scatta il giorno di chiusura dell'esercizio con il bilancio o al momento della liquidazione. L'impresa è un *work in progress*. I problemi esistono, se ne devono comprendere la natura e l'origine ma anche e soprattutto si deve capire se l'impresa ha la capacità di superarli. Come le ho detto fin dall'inizio, la Banca di Roma è il risultato di una serie di salvataggi. Questo significa che si è caricata sulle spalle una gran quantità di problemi, alcuni dei

quali si manifestano subito, altri nel corso del tempo. Fare banca nel Centro-Sud del Paese – non mi stancherò mai di ripeterlo – non è lo stesso che fare banca nel Nord. Tra il 1990 e il 2001, avevamo segnato perdite su crediti e fatto accantonamenti ai fondi rischi per almeno 6,5 miliardi di euro. Capisce lo sforzo di pulizia? Vogliamo fare dei raffronti con altre banche del Nord? Vogliamo verificare quanto vengano confermate le previsioni dei piani industriali di altre banche?

In quel periodo, tra il 1999 e il 2004, la Borsa penalizza fortemente il vostro titolo rispetto alla media del settore. Per quello che può valere la Borsa, è questa una prima risposta. Va detto che poi, dal 2005, avrete un clamoroso rilancio. Ma, a metà 2002, la Banca di Roma aveva conti assai peggiori di quelli di UniCredit e tutte e due le banche volevano la Bipop-Carire. A fine 2001, guardando alle sole sofferenze nette, Banca di Roma ne ha per il 6% degli impieghi, UniCredit per l'1,5%, la Bipop-Carire per lo 0,8% (e il bilancio 2001 è fatto da un consiglio dove siede Berardino Libonati, un grande professionista da voi indicato). La più debole ebbe il disco verde dalla Vigilanza, la più forte il disco rosso. Perché?

Come le ho già detto, non so nulla di questa storia di UniCredit che avrebbe voluto intervenire in Bipop-Carire, e non so se lo volesse effettivamente. In realtà, con il progetto Capitalia, i nostri conti erano destinati a rimettersi in sesto rapidamente. E il modello organizzativo, un aspetto cruciale nella gestione bancaria, era già in fase di miglioramento d'intesa con la Banca d'Italia. Talché già nell'ottobre 2002 il Governatore Fazio manifestò un pubblico apprezzamento per il nuovo piano, presentato dall'amministratore delegato, Giorgio Brambilla, e dal direttore generale Matteo Arpe. Un anno dopo, a ispezione finalmente conclusa, quelle previsioni di perdita così elevate che lei cita si erano già ridotte: nell'ottobre 2003, quando rispondiamo alla relazione della Vigilanza, le avevamo portate a meno di 500 milioni rivedendo una a una le posizioni dei principali clienti in difficoltà.

UN NESSO TRA BIPOP E FIAT? FOLLIE

Il Governatore Fazio lo conosco infinitamente meno bene di lei, ma un po', negli ultimi anni, ho imparato a leggere in

controluce la sua logica. Il 3 ottobre 2002, Fazio difende l'operazione Banca di Roma-Bipop come la migliore tra quelle prospettate. Nel linguaggio di Fazio, la fusione migliore è quella che genera maggior valore in capo alle promesse spose e maggior stabilità nel sistema. È ben possibile che l'effetto Bipop-Carire si sentisse più nei conti della sua banca che in quella di Profumo. Lo stesso Sonzogni plaude a Fazio. Mi ha scritto: "Il Governatore ha dimostrato grande prontezza: c'era una Banca di Roma in crisi di solvibilità e una Bipop-Carire in crisi di governance. *Fazio le ha messe assieme salvandole entrambe. Resta la sgradevole sensazione che non abbia permesso la trattativa con banche estere come Citibank, Axa, Hsbc e Barclays, ma era arcinota la sua convinzione che fosse necessario salvaguardare l'italianità di certe strutture strategiche per il Paese, e Bipop, prima in Europa nell'internet banking, lo era".*

Tutte motivazioni di comodo. La verità? La Bipop-Carire non possedeva più i prerequisiti fondamentali per una banca: l'organizzazione, i controlli, infine la solvibilità. Mentre il Governatore spendeva quelle parole a favore del nostro piano, gli ispettori della Vigilanza stavano passando al microscopio Capitalia. Ispezioni che durano un anno, come quella durò, sono una rarità. Era il segno che via Nazionale non faceva sconti a nessuno. Quanto alle trattative con banche estere, sono solo ipotesi di interessamenti mai manifestati dalle presunte interessate.

Immagino che lei la respingerà con sdegno, ma l'idea che mi sono formato è che Fazio abbia fatto avere la Bipop-Carire alla Banca di Roma per sostenerla sul fronte della Fiat. La Banca di Roma, assieme al Sanpaolo Imi, aveva elaborato e promosso il prestito convertendo in azioni Fiat: 3 miliardi, che evitarono alla Fiat di fallire, con ciò salvaguardando i crediti delle banche e l'attività dell'indotto. Al convertendo si erano associate anche altre banche, ma per la Banca di Roma e per la Bnl, dati i loro stati patrimoniali, il rischio era assai più elevato. Il convertendo è stato firmato il 27 maggio 2002, le assemblee straordinarie per la fusione tra Banca di Roma e Bipop-Carire si erano tenute 11 giorni prima.

Siamo alla fantascienza, mi consenta di dirlo. Non vi è alcun legame tra l'operazione convertendo Fiat e quella Bipop-Carire. La sua idea è solo un'infondata ricostruzione, che poggia su di un assolutamente fantasioso *post hoc, ergo propter hoc*.

5.

Dopo Cuccia

L'ULTIMA MOSSA DEL GRANDE VECCHIO

Il 23 giugno 2000, a 92 anni, muore Enrico Cuccia, il Grande Vecchio. Con lui, finisce il sistema finanziario italiano del Novecento che in Mediobanca aveva il proprio architrave. Come vedremo più avanti, il tramonto di quel sistema era già stato avviato dalle privatizzazioni e dal Testo unico bancario del 1993. Ma è un fatto che, scomparso Cuccia, si scatena una battaglia senza precedenti e senza esclusione di colpi per conquistare il potere in Mediobanca, nella convinzione che questa possa continuare ad avere la sua storica centralità. È una battaglia che avrà termine nella primavera del 2003 con le dimissioni forzose del delfino, Vincenzo Maranghi, dalla carica di amministratore delegato di Mediobanca. O, secondo un'altra chiave di lettura, avrà termine 8 primavere dopo con le dimissioni di Cesare Geronzi dalla presidenza delle Assicurazioni Generali. Ma rimaniamo all'anno 2000. Signor Geronzi, com'era Cuccia nei suoi ultimi mesi?

Ebbi modo di incontrarlo in due occasioni. La prima volta venne lui a trovarmi nella sede milanese della Banca di Roma...

Che è quel palazzone di pietra bianca in stile fascio-razionalista in piazza Edison a due passi dalla Borsa...

Proprio quello. Cuccia venne da solo, di sua iniziativa. Conversammo per quasi due ore. L'uomo era consapevole della sua età, ma parlò a lungo senza dare segni di affaticamento. Rievocò la cinquantennale storia di Mediobanca, i problemi che fin dall'inizio insorgevano con le banche sue azioniste, con il Credit, il Banco di Roma e soprattutto con la Comit. Ragionava del passato, come se il presente fosse meno interessante. Insisteva, in particolare, su talune, antiche incomprensioni tra lui e il presidente della Comit, Raffaele Mattioli.

Mattioli considerava Mediobanca il braccio secolare delle banche d'interesse nazionale, in primis *della Comit, nel credito finanziario. In una famosa lettera a Cuccia, rivelata in un libro dell'economista Giorgio Rodano, Mattioli pose l'interrogativo: "Nell'interesse di chi è amministrata Mediobanca?".*

E Cuccia, di rimando, rimarcava la necessità della massima indipendenza di Mediobanca nella valutazione delle operazioni. Poteva essere considerata, questa linea di condotta, un'effrazione dello spirito con cui Mediobanca era stata fondata dalle Bin? Forse. Anche perché essa sorse per essere "della" Comit e "per" la Comit. Ma per quel grande banchiere che era Cuccia – anche se aveva di fronte un altro grande com'era Mattioli – l'indipendenza costituiva il punto essenziale. O è indipendente o Mediobanca non è. Ancorché, dico io, il significato e l'esercizio dell'indipendenza possano variare nel tempo.

Dove voleva arrivare Cuccia?

Lo capii alla fine di quella sua rivisitazione della storia quando mi chiese, quasi a bruciapelo: "Ma lei vuol sempre bene a Vincenzino?".

Vincenzino? E non il dottor Maranghi? In Mediobanca vigeva un rigido formalismo.

Che in talune occasioni non ufficiali ammetteva eccezioni. Del resto, quel Vincenzino non andava inteso come un diminutivo, ma come un vezzeggiativo che esprimeva l'affetto e la stima del predecessore per colui che riteneva dovesse essere il successore. E Maranghi, nel suo rapporto con Cuc-

cia, meritava quei sentimenti. Più in generale, a lui ben si attagliava l'appellativo che il presidente del Messico, Portillo, riservò al presidente Pertini: *hombre vertical*.

E lei che cosa rispose a Cuccia?

Che non aveva motivi per pensare il contrario, che mi sarei comportato in modo amichevole e trasparente. Quella promessa giustificò l'altro incontro, pochi giorni prima della fine, a casa sua.

Volle visitare l'infermo?

Non avevo il grado di confidenza personale che avrebbe giustificato una mia iniziativa. Fu Cuccia a telefonarmi e a chiedermi di passare 10 minuti da lui per un consiglio. Stavo a Roma, presi l'aereo e raggiunsi via Vivaio, al centro di Milano. Era la prima volta che entravo in quella casa: l'abitazione di un vecchio signore borghese, tutto in ordine, mobili scuri, le tendine, i centrini, fotografie nelle cornici d'argento, incisioni alle pareti, nessuno sfarzo, un'infinità di libri. I grandi banchieri, di solito, vivono in case ben diverse. Trovai Cuccia semidisteso su un divano, la malattia aveva ormai fatto il suo corso. Dopo i saluti, mi pregò di aspettare un istante: "Deve arrivare il dottor Maranghi". Passarono due o tre minuti, Maranghi si appalesò all'uscita dell'ascensore e prese posto nel salottino. "Vincenzino vorrebbe convocare un consiglio delle Generali ad agosto per cambiare il presidente." Il posto di Alfonso Desiata, chiarì Cuccia, avrebbe dovuto essere assegnato al professor Piergaetano Marchetti, notaio e grande giurista...

Alfonso Desiata era un cultore delle scienze fisiche e matematiche. I suoi studi sono alla base della patente a punti. Da presidente dell'Ania, l'associazione delle assicurazioni, aveva ottenuto le normative che avrebbero consentito al ramo danni, da decenni in perdita, di diventare finalmente proficuo. Ma soprattutto Desiata era un uomo senza legami precostituiti. Nel 1990, si era rifiutato di schierare le Generali contro Giovanni Bazoli per traghettare forzosamente il Banco Ambroveneto nell'orbita di Mediobanca come avrebbe preteso Enrico Cuccia. Un non possumus *che gli costò anni di esilio all'Alleanza, compagnia del ramo vita del gruppo Generali, in pratica una pro-*

vincia dell'impero. Ma va pure detto che Desiata aveva perso l'appoggio dell'alta dirigenza della compagnia, da Gianfranco Gutty a Fabio Cerchiai. La sua posizione non sarebbe stata sostenibile troppo a lungo...

Ma per me non era questo il punto.

Può essere interessante sapere che la candidatura Marchetti non dispiaceva a Giovanni Bazoli, che pure di Desiata era e rimase grande amico. Conoscendo i due, è molto probabile che ne avessero già parlato tra loro: molto meglio Marchetti di un'altrimenti probabile ascesa di Gutty. Fatto sta che Marchetti venne incoraggiato dal presidente di Intesa Bci, che aveva le Generali tra i suoi azionisti, ad accettare la proposta maranghiana: di ritorno da un consiglio delle Generali che si era tenuto a Trieste, Marchetti fece fermare l'auto di servizio al casello autostradale di Brescia, dove l'attendeva una vettura di Banca Intesa che lo condusse alla casa di Bazoli, sulle pendici dei Ronchi... Quella di Marchetti sembrava una candidatura forte. Che consiglio diede a Cuccia?

Non ero al corrente di quella posizione di Bazoli. Quel giorno confessai a Cuccia tutto il mio stupore, pur manifestando tutta la mia stima per il professor Marchetti che ho, poi, conservata intatta: "Perché non procedere nell'assemblea dell'aprile prossimo? Manca meno di un anno, eviteremmo traumi". Cuccia insistette: "Vincenzino mi dice che controlla il consiglio delle Generali meglio dell'assemblea". Non mi trattenni: "Ma un ribaltone del genere non si fa nemmeno in un'assemblea di condominio!".

Quale fu la reazione di Cuccia e che cosa disse Maranghi?

Rivolto a Maranghi, che tacque, Cuccia disse: "Vedi, Vincenzino, ascoltare una persona in più è sempre utile". Il colloquio finì lì. Fummo entrambi congedati. Maranghi mi accompagnò in piazza Edison. Sul portone della Banca di Roma, volle trattenersi un po' per confidarmi le sue preoccupazioni sul futuro e la sua solitudine: "Sa, dottor Geronzi, anche il presidente Cingano ormai può far poco. La salute...".

Francesco Cingano era il presidente di Mediobanca. Ne parleremo. Ma ora sto pensando a cosa direbbe Borges di Cuccia.

E che cosa direbbe, a suo avviso, il grande scrittore argentino di questo grande banchiere italiano?

Coglierebbe la felice doppiezza della frase di Cuccia. Forse, Cuccia voleva impartire un insegnamento quasi paterno a "Vincenzino": consigliati sempre prima di decidere; e dunque intendeva anche accreditare Geronzi come un buon consigliere. O forse Cuccia voleva dire il contrario: cerca sempre di capire che cosa pensano i possibili avversari chiedendo loro, con studiata umiltà, un consiglio per il futuro; vedi, così facendo, ne abbiamo scoperto uno in Geronzi: la sua è una dichiarazione di guerra per quando non ci sarò più.

Io ero là, e non credo ci fosse alcuna ambiguità nel Cuccia degli ultimi giorni. Colsi la stessa sincera preoccupazione che, qualche mese prima, l'aveva portato a presentare l'erede designato al premier Massimo D'Alema, quasi cercasse conforto in quell'uomo così distante da lui per esperienze e cultura e tuttavia degno della sua stima, peraltro ricambiata. Il primo dei due significati che lei indica è quello corretto. È un fatto comunque che la soluzione Marchetti non ebbe seguito.

FUNERALE A MEINA

In effetti, poche settimane dopo, Maranghi cambiò idea. Nell'agosto del 2000, andò a trovare Antoine Bernheim a Crans, nelle Alpi svizzere, allo scopo di ricucire lo strappo che si era prodotto l'anno prima, quando il francese aveva negato l'appoggio delle Generali alla resistenza contro l'assalto di UniCredit alla Comit, e per questo era stato rimosso dalla presidenza della compagnia a favore di Desiata. Non fu facile. Bernheim costrinse il visitatore ad aspettare parecchio sulla porta. Poi, uscì lui di casa e i due banchieri conversarono seduti su una panchina. Alla fine, quale pegno della ritrovata armonia, Bernheim ricevette la promessa di avere di nuovo un ruolo nelle Generali. Complici le circostanze, la promessa venne mantenuta il 13 settembre del 2002. Nel frattempo, Maranghi procedette alla sostituzione di Desiata con Gutty, nonostante la manifesta contrarietà della Banca d'Italia, secondo azionista della compagnia, e le private rimostranze di Bazoli. Quanto a Marchetti, il suo nome rimase comunque in cima all'agenda di Maranghi che, dopo la riappaci-

ficazione con Bernheim, l'avrebbe voluto far eleggere presidente di Mediobanca nell'assemblea del 28 ottobre 2000. Un'offerta che il notaio dovette declinare perché, ai primi di ottobre, perse il fratello, notaio anche lui, e si ritrovò raddoppiate le incombenze dello studio. Ma torniamo al giugno 2000. Pochi giorni dopo la sua visita in via Vivaio, Cuccia muore.

Era il mattino del 23, un sabato. Apprendemmo la notizia durante l'assemblea dell'Abi, l'Associazione bancaria italiana. Mentre stavo rientrando in ufficio, fui raggiunto al telefono da Maranghi, rimasto a Milano. L'amministratore delegato di Mediobanca non scendeva mai a Roma né per le riunioni pubbliche dell'Abi né per l'assemblea annuale della Banca d'Italia. Venni informato sui funerali, che si sarebbero svolti il giorno dopo alle 8 in forma strettamente privata a Meina, sul Lago Maggiore, dove la famiglia Cuccia aveva una casa di vacanza. Cesare Romiti si trovava anch'egli nella capitale. All'alba del sabato, il Governatore, Romiti e io partimmo da Ciampino sull'aereo della Fiat alla volta di Milano e poi, su una Lancia scura, raggiungemmo il lago. Le esequie furono rapide, pochissimi fiori, il parroco del paese era cambiato da poco. Mi colpì la bara appoggiata sul nudo pavimento della cappelletta delle Poverelle di Maria. C'era una decina di persone, sedute su alcune panche, i familiari davanti sulle sedie, vestiti con assoluta modestia, composti nel dolore. Cuccia fu sepolto pochi minuti dopo la messa nel piccolo cimitero del paese, accanto alla moglie, Idea Socialista, che era figlia di Alberto Beneduce, il fondatore dell'Iri.

C'erano Giovanni Agnelli e Giovanni Bazoli?

No. Maranghi mi disse che Cuccia aveva lasciato un elenco delle persone che avrebbe voluto presenti alle sue esequie: poche persone compresi i familiari più stretti.

Davanti a funerali così riservati e spogli, ci si può chiedere se siano un segno di umiltà francescana, di consapevolezza della reale misura delle cose della vita, che hanno sempre dimensioni limitate, o se invece siano l'estrema prova della coscienza di sé, di un io che si sente abbastanza grande da non aver bisogno di onori e di parole. Lei che cosa pensò di quell'ultima scelta di Cuccia?

Le esequie non avrebbero mai potuto avere un diverso svolgimento, trattandosi di Cuccia. C'erano le persone che si

erano rivelate importanti per lui. D'altronde, senza essere francescano, Cuccia aveva chiaro il senso della transitorietà delle cose della vita, anche della sua Mediobanca. "È finito l'Impero romano, finirà anche Mediobanca," diceva sempre.

NÉ UN CESARE NÉ L'ALTRO

In quella stessa giornata, ritornato a Roma, Fazio rievocò con alcuni giornalisti la figura dello scomparso. Guido Gentili così riportò sul "Corriere della Sera" le parole del Governatore: "Enrico Cuccia ha sempre lavorato per consolidare la finanza e l'industria in Italia. E lo ha fatto con rigore, genialità, passione, insomma con grande senso del Paese. Ecco un valore che va preservato, al quale dobbiamo anche oggi prestare la massima attenzione". Più tardi, in un'intervista all'"Espresso", Antonio Maccanico ricordò come, in quel frangente, Fazio auspicasse che il futuro di Mediobanca fosse ispirato ai principi della continuità e del rinnovamento. Quasi una forma di tutela.

Non ho un particolare ricordo di quelle parole, ma rammento il breve intervento che Fazio fece nel corso dell'assemblea dell'Abi quando si ebbe la notizia della scomparsa di Cuccia, un intervento fondato sui due pilastri della continuità e dell'innovazione. Mi è invece rimasto impresso nella memoria un altro episodio.

Racconti.

Al termine della cerimonia funebre, Antonio Fazio, Cesare Romiti e io salimmo in macchina per tornare all'aeroporto quando, prim'ancora che l'autista potesse avviare il motore, Maranghi ci fece dei segni, si curvò verso il finestrino e, avvicinando la testa al vetro abbassato, chiese al Governatore un incontro non appena possibile. Il Governatore tergiversò. Il lunedì era atteso a Basilea per una riunione dei banchieri centrali. Si sarebbero risentiti al telefono. Sette giorni dopo, il 2 luglio, Maranghi mi avvisò che il giorno seguente, verso le 17, avrebbe avuto l'incontro con Fazio. Prima di varcare la soglia di Palazzo Koch, avrebbe avuto piacere di vedermi. Convenimmo per le 15. Gli chiesi come stava dopo la perdita di Cuccia. Ma Maranghi aveva le sue rigidità. Non

era uomo da mostrare il proprio dolore, nemmeno per la scomparsa del suo mentore. Arrivò subito al punto. "Sono venuto qui per chiederle che cosa, secondo lei, l'amministratore delegato di Mediobanca dovrebbe dire al Governatore." Gli manifestai un certo stupore: era lui che aveva richiesto l'incontro con tanta urgenza; supponevo che avesse già in mente quale discorso fare. E infatti lui me lo anticipò: "Al dottor Fazio dirò che due persone non mi sembrano adatte a fare il presidente di Mediobanca: Cesare Geronzi e Cesare Romiti". Lo rassicurai di non nutrire quell'ambizione. Quanto a Romiti, doveva vedersela lui. Di lì a poco, Maranghi fu ricevuto da Fazio.

Perché Maranghi la avverte in anticipo su quello che dirà al Governatore?

Non sono Maranghi per poter dire perché Maranghi abbia voluto vedermi prima di andare da Fazio.

Fonti assai vicine a Maranghi spiegano questa apparente stranezza con la sua convinzione, più volte manifestata, che lei fosse tanto vicino a Fazio da essere comunque, e rapidamente, informato. Non si trattava dunque di un atto di arroganza, ma del riconoscimento realistico della sua posizione di azionista forte.

Sono fonti interessate. Vero è che né Maranghi né il Governatore mi hanno poi rivelato alcunché di quel loro colloquio. Né io chiesi mai notizie.

IL CANDIDATO DI AGNELLI

Alla fine di agosto, in un'intervista a "Panorama", il suo amico Cesare Romiti, allora presidente della Rcs Quotidiani, la candidò alla presidenza di Mediobanca.

È sicuro che quello fosse un gesto d'amicizia?

In effetti, ho saputo che Giovanni Agnelli l'avrebbe voluta presidente di Mediobanca, dopo Cingano. E che Fazio...

Vero. In via del tutto riservata, come si usa quando si vuol portare a buon fine un'operazione, l'Avvocato mi aveva chiesto la disponibilità per quell'incarico.

E lei?

Lo ringraziai e, rispettosamente, gli dissi che ne avremmo riparlato. Com'era ovvio, informai della proposta il Governatore. Il dottor Fazio manifestò le sue riserve che immediatamente condivisi. Avevo ancora troppo lavoro da fare a Roma e Fazio insisteva per un ulteriore potenziamento della dotazione bancaria nel Centro-Sud.

Durante l'estate, secondo il racconto che fece Lucio Rondelli in UniCredit, si tenne in Banca d'Italia, alla presenza del Governatore, un vertice tra i principali azionisti di Mediobanca: lei, signor Geronzi, il medesimo Rondelli, allora presidente di UniCredit, Giovanni Agnelli. Ne uscì il nome di Berardino Libonati, prestigioso giurista romano a lei vicino, come possibile presidente di transizione per poi arrivare a insediare Rondelli. Nello stesso periodo, Agnelli avrebbe potuto presiedere il patto di sindacato al posto di Ariberto Mignoli.

Non ho memoria di aver partecipato a una tale riunione. Anzi, ho fatto una ricognizione e la cosa è risultata non vera.

Il 13 ottobre 2000, un venerdì, Maranghi tornò in Banca d'Italia per incontrare il Governatore Fazio e Bruno Bianchi, il capo della Vigilanza. La candidatura Marchetti era appena venuta meno. Il delfino di Cuccia si sentì chiedere dal Governatore di fare proprio un certo nome per la presidenza di Mediobanca e di proporlo come tale ai soci del patto di sindacato.

Non sono io la persona che può conoscere e rivelare quel nome, ammesso che quell'incontro si sia realmente tenuto e un nome sia stato fatto.

Ne scrive, precisando l'ora, le 20, lo stesso Maranghi in una lettera a Fazio con cui contesta talune affermazioni rese dal Governatore nell'audizione parlamentare del 27 gennaio 2004 relativa alla più generale questione degli scandali finanziari Cirio e Parmalat. Copia della lettera era stata inviata anche al presidente della Camera, Pier Ferdinando Casini, che la mise a

disposizione della Camera come un atto dell'inchiesta parlamentare. Il nome suggerito da Fazio, confidò Maranghi ai familiari, era quello di Libonati. Nella sua replica, Fazio sorvolò su questo e su altri argomenti, globalmente definiti irrilevanti, destituiti di fondamento o parziali. La sua linea restava quella del rinnovamento nella continuità, come lei ha prima ricordato e come, nel 2002, sottolineava il senatore Maccanico.

Questo era l'auspicio del Governatore. La continuità sarebbe stata rappresentata dalla permanenza in carica di Maranghi, ancorché tra qualche azionista cominciassero ad affiorare le prime riserve. Il rinnovamento sarebbe venuto dalla nomina di un nuovo presidente che garantisse un ruolo pieno al consiglio di amministrazione.

MONTEDISON, PRIMO CAMPO DI BATTAGLIA

Tema complicato, quest'ultimo. Tanto è vero che ci sarà un'incredibile sequenza di candidati a prendere il posto di Cingano. Me ne parleremo un po' più avanti. Adesso, dobbiamo alzare lo sguardo oltre le stanze dove si trattano le nomine per scrutare i grandi affari nei quali la Mediobanca del dopo-Cuccia e la Banca di Roma cominciavano a giocare una partita del tutto nuova, dando luogo a un braccio di ferro come non si era mai visto. Il primo scontro si consuma su Montedison. Il secondo sulla Fiat. Il terzo su Fondiaria. È su questi fronti che, a mio avviso, Geronzi diventa Geronzi davanti alla comunità finanziaria e al Paese. Cominciamo da Montedison, teatro della prima battaglia campale per il potere nel nuovo secolo.

A quel tempo, autunno 2000, Mediobanca è l'azionista più rilevante di Montedison, con il 15% del capitale. È questa una posizione costruita non all'inizio, ma nel corso del salvataggio della Ferruzzi Finanziaria, che tutti abbreviavano in Ferfin, e della sua principale controllata, la Montedison. Il crac dei Ferruzzi risale al 1993. Pur senza avere ancora un'azione, Mediobanca era scesa in campo per evitare il fallimento o la liquidazione del gruppo come, invece, avrebbero voluto talune banche creditrici estere, specialmente quelle che avevano in garanzia le parti migliori del gruppo. In quel terribile 1993, lei, fresco consigliere di Mediobanca e direttore generale della Banca di Roma, ebbe parte nella progettazione del piano? La Banca di Roma era esposta per 1.730 miliardi di lire.

Il gruppo Ferruzzi aveva accumulato debiti per 29 mila miliardi, di cui 24 mila verso le banche, il resto verso il mercato finanziario. Enrico Cuccia paragonò quella somma alla perdita che gravava sulle partecipazioni delle grandi banche, che l'Iri si era trovata ad affrontare sessant'anni prima, nel 1933. Certo, si trattò della più grande ristrutturazione creditizia extra-giudiziale della storia italiana. Le società operative del sistema Ferfin-Montedison, pur buone in genere, non erano più in grado di versare dividendi in misura sufficiente a pagare i crescenti interessi sui debiti sempre più pesanti delle holding. Più di tutte soffriva la cassaforte di famiglia, la Serafino Ferruzzi, una srl non quotata in Borsa che si era indebitata per liquidare Raul Gardini e che non abbiamo compreso nel conto del debito, perché ebbe un trattamento a parte. La Serafino era proprio sull'orlo del fallimento. I Ferruzzi vanno in Mediobanca con un loro proprio piano, alla cui elaborazione non partecipammo...

I Ferruzzi avevano un ambasciatore assai introdotto a Roma, Luigi Bisignani, l'uomo della tangente Enimont non ancora scoperta.

Bisignani era il *factotum* del gruppo di Ravenna, ma non venne mai a parlare di queste materie. I giochi si svolsero a Milano. Cuccia aveva già deciso che l'unico modo per evitare di portare i libri in tribunale era quello di convertire buona parte del debito in azioni Ferfin e Montedison. Scattò la convocazione delle banche in via Filodrammatici. Come tutti i miei colleghi, partecipai e approvai. Ricordo Arturo Ferruzzi piangente in una sala vicina a quella del consiglio. In quella circostanza Mediobanca fece il meglio per tutti.

I Ferruzzi lamenteranno di essere stati spogliati.

A torto.

Lei ebbe sentore del crac in arrivo?

Onestamente no. Avevo conosciuto Raul Gardini e mi aveva fatto una grande impressione. Dimostrava un'ampia visione del futuro. Grandi progetti, la chimica, la benzina verde. Il Brasile, Chicago, la Francia, la Spagna. Una forza della natura che dal vecchio Serafino Ferruzzi, il fondatore, aveva ereditato il governo su ricchezze enormi.

Eppure, i bilanci facevano vedere un debito crescente.

Le banche – non solo noi, tutte – consideravano l'impresa in una logica di continuità aziendale, non di liquidazione. C'erano i debiti, ma anche le attività.

Tutte le banche, tranne una: Mediobanca, che con il gruppo Ferruzzi non aveva esposizioni come non le ebbe poi con Parmalat. Curiosamente, nel 1993, chi dettò il salvataggio, e cioè Mediobanca, essendo priva di crediti da convertire, non ebbe alcuna azione Ferfin. Ma nel 1996 il titolo Ferfin sembrò impazzire a causa dei massicci acquisti effettuati dal conte Carlo Padulli e ispirati, si supponeva, dal San Paolo di Torino, principale banca creditrice e dunque già azionista di rilievo. Che cosa avesse davvero fatto la banca subalpina non è mai stato chiarito. Ma Mediobanca reagì con un fulmineo blitz in Borsa e divenne la prima azionista di Ferfin. Come prendeste questa sorpresa che mutava gli assetti azionari di Foro Buonaparte dove anche voi della Banca di Roma eravate così pesantemente coinvolti?

Fece tutto Maranghi. Il consiglio di amministrazione di Mediobanca fu informato a cose fatte, come al solito.

Ci furono proteste?

Nessuna.

In quello stesso periodo, Mediobanca stava arrotondando la sua partecipazione in Generali. Con la scalata alla Ferfin prendeva in mano anche la Fondiaria: Montedison aveva il 30% della compagnia che si sarebbe sommato al suo 14%. Per voi non costituiva un problema se Mediobanca acquisiva il controllo di un proprio azionista che, a sua volta, era pure socio delle Generali? Non vi preoccupava l'Antitrust?

Ripeto: allora, nel nostro mondo, il prestigio di Cuccia era tale da evitare in radice ogni discussione sulle variazioni degli assetti azionari all'interno del sistema di partecipazioni che faceva capo a Mediobanca. Non rammento nemmeno particolari censure dell'Antitrust.

Guidato da Enrico Bondi, il risanamento del gruppo di Foro Buonaparte va avanti fino a quando, nei primi mesi del 2000, Mediobanca decide di compattare la struttura societaria del gruppo per avvicinare i profitti, che stavano a valle, ai debiti, che stavano a monte. Lei ricorderà le tappe. Prima la Compart, che era poi la vecchia Ferfin con un nome nuovo, lancia un'Offerta pubblica d'acquisto sulla Montedison. Per fare questo si indebita parecchio. Esprimeste riserve?

Certo, sarebbe stata più logica una fusione tra Compart e Montedison. La nuova società non si sarebbe caricata di debiti aggiuntivi. Tutti i soci si sarebbero diluiti. La holding di Foro Buonaparte avrebbe ritrovato quell'assetto azionario da *public company* che in origine avevano sia la Edison sia la Montecatini e che, già negli anni ottanta, un grande manager come Mario Schimberni aveva invano cercato di ricostruire. Ma Cuccia era ancora vivo, e nessuno fiatò. Le preoccupazioni, tuttavia, cominciavano ad affiorare. A far precipitare la situazione fu la successiva operazione Falck. In quell'occasione, le banche creditrici, che avevano subìto fino ad allora la leadership autoritaria della Mediobanca maranghiana, pretesero di conoscere per deliberare.

Che cosa non vi convinceva dell'operazione Falck?

Alla fine del mese di luglio, la Compart, già appesantita dall'acquisizione delle vaste minoranze azionarie Montedison, rastrella il 29% della Falck, un antico gruppo siderurgico in disarmo nell'acciaio, ma con due altre buone attività: la società elettrica Sondel e sterminate aree ex industriali tra Milano e Sesto San Giovanni. A seguire, Compart lancia un'Opa sulla Falck a 9 euro per azione. Secondo alcuni analisti, è un prezzo basso. Ma al dunque aderiscono tutti. Soprattutto aderisce quel Romain Zaleski che da cinque anni insidiava le posizioni della famiglia Falck, protetta da Mediobanca. Solo i Falck non consegnano il loro 20% all'Opa. E la ragione è presto detta. Maranghi aveva individuato nei Falck il nuovo azionista di riferimento industriale di Montedison, secondo solo a Mediobanca.

Come sarebbe stato possibile?

Intanto chiariamo una questione di nomi. Nel novembre 2001, Compart scompare dalla scena. Questa società senza storia incorpora la Montedison di cui aveva ormai oltre il 90% del capitale e ne assume la ben più blasonata ragione sociale. Dunque, il soggetto diventa Montedison. Che ha in pancia tutti i debiti, i suoi e quelli della holding. Bene. Questa nuova Montedison avanza una proposta di fusione con la Falck, di cui già possiede il 79%. In pratica, Montedison chiede ai Falck di venderle il loro 20% in cambio di azioni Montedison di nuova emissione. Si disse anche, allora, che la presidenza della nuova Montedison sarebbe andata ad Alberto Falck.

Condivideva questo progetto?

Come avrei potuto condividere un progetto del quale nessuno mi aveva informato per tempo? Per onestà intellettuale, potrei intravedere in tutte queste operazioni il coronamento dell'acquisizione del controllo di Foro Buonaparte che avvenne nel 1996, senza contestazioni interne. Tramontata la chimica, l'idea di costruire un gruppo forte nell'industria elettrica, nell'agroalimentare e nelle assicurazioni poteva avere un senso. Ma questo lo penso adesso. Allora, prevaleva in me l'irritazione per non essere stato informato.

Quali scelte derivarono da questa reazione a Mediobanca?

Cercammo di cambiare registro. L'occasione era ormai imminente. Con il consiglio di amministrazione del 18 gennaio 2001, infatti, la Montedison avrebbe dovuto decidere quante azioni proprie dare in cambio del pacchetto azionario Falck in mano ai Falck. A questo fine, bisognava dare un prezzo al titolo Falck e Mediobanca propose 13,6 euro, il 50% in più rispetto all'Opa. Un clamoroso regalo che avrebbe consegnato ai Falck, oltre alle cariche, anche il 7,5% di Montedison diluendo gli azionisti che avevano fatto 8 anni di sacrifici. Uno scandalo.

Dai giorni dell'Opa su Falck, le quotazioni della società siderurgica erano salite da 9 a quasi 12 euro.

Ma la Montedison aveva il 79% e i Falck il 20. Dunque c'era un flottante sottilissimo, e le quotazioni erano manovrabili a piacere con pochissima spesa. Il consiglio, egemonizza-

to da Mediobanca, approvò i concambi. E tuttavia la decisione finale spettava all'assemblea straordinaria, convocata per il 27 febbraio 2001. Lì, nel grande salone liberty al pianterreno del palazzone di Foro Buonaparte, sarebbe avvenuto lo *showdown*. Per approvare una fusione e i relativi concambi serve il consenso di almeno due terzi del capitale presente. Se mancano, addio fusione.

DISOBBEDIRE È UN DIRITTO

In gran segreto, lei ricevette un'ambasciata di Bondi, che aveva avuto da Maranghi l'incarico di raccogliere voti.

Fu quella la prima volta da quando era iniziata la preparazione delle fusioni che l'amministratore delegato Bondi mi cercava. Lo feci notare. Ci spiegammo, dissi che avrei partecipato al voto com'era mio dovere di azionista e lasciai chiaramente intendere la mia contrarietà. E il 27 febbraio Mediobanca si fermò al 56% dei voti, il 10% in meno del quorum. L'opposizione era formata dal San Paolo di Torino, dagli Strazzera di Milano, da Zaleski e dalla Banca di Roma.

Con Mediobanca, votarono Generali, Pesenti, Ligresti e, fuori dal giro di via Filodrammatici, Caltagirone e Banca Intesa. Voi eravate anche grandi azionisti di Mediobanca. Foste gli unici, allora, a ribellarvi e a portare i voti determinanti la sconfitta di Maranghi. È un fatto da tenere presente per comprendere come si costruiscono le leadership.

Benché non previsto dalla costituzione materiale di Mediobanca, esercitammo il diritto alla disobbedienza. Ci sono momenti nei quali bisogna saper decidere. Anche a costo di prendersi dei rischi.

In effetti, Caltagirone mi ha raccontato che il San Paolo di Torino era pronto a vendergli il suo pacchetto di azioni Montedison e che lui l'avrebbe volentieri acquistato se Mediobanca avesse accettato una gestione consolare del gruppo di Foro Buonaparte, riservando a lui, Francesco Gaetano Caltagirone, la supervisione delle attività industriali. Ma Maranghi ritenne di non aver bisogno di quel soccorso. Che pure gli avrebbe fatto vincere la partita.

In questo particolare, già si coglie quell'eccesso di sicurezza in se stesso che infine lo tradì. Maranghi commise il peccato di *hybris*: credeva di poter essere come Cuccia ma non lo era.

Ogni persona è diversa da ogni altra. Ma anche prima, con Cuccia vivo e presente e senza contestazioni interne, Mediobanca non le indovinava tutte. L'operazione Super Gemina, per esempio, avrebbe dovuto concentrare le attività di Montedison, Gemina e Snia nelle mani di Fiat e Mediobanca, ma, siccome nulla prevedeva per i soci di minoranza, la Borsa la bocciò senza appello. E che dire del tentativo di assorbire il gruppo Marzotto nella Hdp Holding di partecipazioni industriali, che possedeva Fila, Valentino e Rcs? Sembrava fatta, ma quando il conte Pietro Marzotto si accorse che la Fiat e Mediobanca, magna pars *di Hdp, avevano nominato il direttore del "Corriere" senza nemmeno informarlo – fu quella la prima direzione di Ferruccio de Bortoli – mandò a monte tutto. Aveva capito che non avrebbe più contato nulla consegnando le azioni Marzotto al sistema Mediobanca-Fiat. Ma torniamo alla Falck e all'offerta di Mediobanca, giudicata scandalosa. Nell'ottobre 2001, con Mediobanca ormai fuori, la Montedison rileva le azioni dei Falck a qualcosa in più rispetto a quanto prometteva loro Maranghi. Se scandalo c'era prima, adesso che cosa c'era?*

Stiamo ai fatti. Montedison ritirò il pacchetto azionario dei Falck riconsegnando loro le partecipazioni e le attività non elettriche della vecchia Falck attraverso una scissione non proporzionale della società. Prima di questa scissione, la Falck erogò un dividendo straordinario che, per il 20%, andò ai Falck e per l'80% rimase in casa Montedison.

Il valore delle azioni Montedison offerto da Maranghi, ritenuto scandaloso, era tuttavia leggermente inferiore a quello dei beni che ritornarono poi ai Falck integrati dal dividendo.

Le attività cedute ai Falck come mezzo di pagamento delle azioni passarono di mano al valore al quale erano state stimate in occasione dell'acquisizione della Falck da parte di Montedison. Fu una procedura trasparente, condivisa da tutti i principali azionisti in uno spirito di indipendenza dall'antico tutore. Del resto, nel frattempo, gli assetti di controllo avevano avuto una loro evoluzione e la Montedison,

per la prima volta, si era data una strategia industriale univoca, centrata sull'energia.

Gli assetti di potere dentro Foro Buonaparte cambiano per effetto della scalata di Zaleski che sale al 15% del capitale e, più ancora, della Edf – Électricité de France, che arriva al 30%, nella più assoluta indifferenza delle banche azioniste, paghe di aver sconfitto Maranghi. In quelle settimane, stavate consegnando a un monopolio statale estero la seconda impresa energetica del Paese quando il governo uscente di centro-sinistra emanò un decreto per congelare al 2% il diritto di voto dei francesi. Il decreto venne firmato dal ministro Vincenzo Visco, ma la linea di difesa patriottica trovò conferma anche nella nuova maggioranza politica di centro-destra che aveva appena vinto le elezioni.

Non entrerei nel merito del patriottismo economico, che in Italia è fin troppo a geometria variabile e scopre, quando è tardi, che perfino Parmalat e il latte sono strategici...

In Francia, la Danone con i suoi yogurt è un campione nazionale intoccabile della filiera agro-alimentare.

La Francia non è il Verbo. La verità è che, in quelle settimane, i principali azionisti di Montedison, vecchi e nuovi, costituiscono una holding, che si chiama Italenergia, e a questa conferiscono i propri pacchetti di titoli Montedison aprendo, al tempo stesso, le porte alla Fiat quale nuovo socio industriale. La compagine azionaria di Italenergia vede le banche un tempo creditrici del sistema Ferruzzi con oltre il 23%. Eravamo noi della Banca di Roma, poi il San Paolo di Torino e Banca Intesa. Il 20% tocca a Zaleski, Edf si riduce al 18% e alla Fiat va la maggioranza relativa, il 38,6%. La Fiat fa da contrappeso nazionale all'Edf. Italenergia era obbligata dalla legge a lanciare un'Opa su Montedison e questo fece...

IL CAVALLO DI TROIA DEI FRANCESI

Fu la formale espulsione di Mediobanca dalla Montedison, sia pure addolcita da una plusvalenza di 347 milioni di euro, al netto delle imposte, sul pacchetto comprato nel 1996. Ma la storia non finisce con l'Opa.

Sì. L'assestamento finale si ebbe l'anno dopo, con la fusione tra la holding finanziaria Italenergia e la holding operativa Montedison. In quell'occasione, i soci di Italenergia conferiscono le azioni di Montedison rivenienti dalla fusione in una nuova holding comune, l'Italenergia Bis.

E su questa operazione a tappe, nella quale lei ebbe un ruolo magari non esclusivo ma certo trainante, si può discutere. Le propongo tre rilievi critici. Il primo è che, in tal modo, si scaricavano sulle spalle della Montedison i debiti finanziari fatti dai suoi padroni, vecchi e nuovi, per comprarne le azioni. Che cosa pensaste nel vedere il debito della Montedison risalire a 14 miliardi di euro, una cifra assai vicina ai 29 mila miliardi di lire che determinarono il crac del 1993?

Diversamente da allora, il risanamento delle aziende del gruppo Montedison, avvenuto negli anni novanta, e il rialzo generale della Borsa, al di là delle oscillazioni che in certi momenti potevano essere negative, consentivano al debitore di onorare gli interessi. E lo stesso debito poteva essere ridimensionato dismettendo a valori remunerativi le aziende non più strategiche.

È anche vero, però, che per ripagare i debiti avete smantellato il secondo gruppo privato italiano, ancora fortissimo nel settore agro-industriale e ben presente nell'impiantistica e nella farmaceutica. Il vincolo imposto all'azienda dai padroni, bancari e non, portò addirittura alla vendita dei ricchi giacimenti di gas egiziani, una ferita per un gruppo energetico.

Lei non deve dimenticare che le banche diventano azioniste di Foro Buonaparte convertendo in azioni crediti inesigibili. Un passaggio obbligato per evitare il peggio, non una libera scelta. La grande impresa – questa come altre – entra in crisi a causa delle manchevolezze dell'imprenditore. La gerarchia delle responsabilità non va mai capovolta. Con l'operazione Italenergia, le banche stavano valorizzando quei pacchetti azionari. Avevano il dovere di farlo di fronte ai propri soci. Finalmente, si prospettava l'opportunità di recuperare, per quest'altra via, i valori creditizi finiti a forte rischio nel 1993.

Il secondo rilievo riguarda i vostri stessi azionisti. Mentre le banche avevano giocato denari veri sulla ruota di Foro Buonaparte, la Fiat entra – e lo fa in quella speciale posizione – senza

versare denari sonanti ma conferendo un po' di centrali elettriche costruite grazie a cospicui incentivi pubblici, elargiti in base al discusso provvedimento Cip 6 del 1992, e una certa quantità di terreni ex industriali in buona parte da bonificare. Non foste un po' troppo di manica larga?

Può darsi che ci sia stata un po' di generosità, ma quelle valutazioni vennero condivise da tutti.

Tutti? Tutti significa le altre banche, ma soprattutto Edf e Romain Zaleski, industriale e finanziere francese di origini polacche, già direttore generale delle Finanze a Parigi, l'uomo che convinse il capo di Edf, il prefetto Jean-François Roussely, a scalare la Montedison, ormai priva di difese, e lo affiancò nell'affare. Per Edf, la generosità verso la Fiat rappresentava il pedaggio da pagare per averne, a tempo debito, l'appoggio nella conquista finale della seconda azienda elettrica italiana. Insomma, le banche fecero largo alla Fiat, cavallo di Troia dei francesi.

Cavallo di Troia? Sia chiaro che un'espressione del genere appartiene a lei, e a lei soltanto.

Me la tengo volentieri. Ma quando vi accorgeste dei disegni imperiali dei francesi?

Il giorno non lo ricordo, ma posso assicurarle che fu Paolo Fresco, presidente della Fiat, a informarmi.

Dal punto di vista delle banche creditrici, l'operazione Italenergia conclude il salvataggio Ferfin-Montedison. Ebbene, considerando il costo cumulato del capitale immobilizzato per 9 anni, la parziale rinuncia agli interessi, le perdite e i guadagni di capitale intervenuti nel periodo e i dividendi incassati, la Banca di Roma ha guadagnato 30 milioni di euro nel migliore dei casi, e cioè se si riferisce al valore di perizia delle azioni Edison, ex Montedison, al momento della fusione con Italenergia, o ne ha persi 67 se consideriamo il valore di esercizio delle opzioni su Italenergia Bis che poi vennero effettivamente esercitate cedendo i pacchetti azionari all'Edf.

È un suo calcolo?

No. È contenuto in un rapporto strettamente confidenziale di Deloitte & Touche sul rendimento dell'intera operazione per le banche creditrici. Il rapporto è firmato James R. Noble. Era stato commissionato da Enrico Bondi e a lui consegnato l'8 gennaio 2003.

Non entro nel merito contabile. Ma mi vien facile osservare che, senza la scalata del 2001 e l'operazione Italenergia, il bilancio delle banche creditrici si sarebbe chiuso ancora più in rosso.

La Borsa, in seguito, ebbe un'impennata che avrebbe aiutato tutti a fare assai meglio, ma nel 2002 non lo si poteva certo sapere. Terzo rilievo...

Pure il terzo rilievo...

MONTEDISON *HUMANUM*, FONDIARIA *DIABOLICUM*

L'avevamo detto che erano tre, i rilievi. Ecco, le banche hanno avuto il torto di sostenere una Fiat che si dava alla finanza anziché concentrarsi sull'industria. Dopo aver fatto inutili quanto costose Opa per ritirare dalla Borsa le minoranze azionarie della Toro e di altre società del gruppo, dopo aver scalato la Montedison, la Fiat era pronta ad acquistare la Fondiaria da Ligresti che ne aveva appena rilevata la maggioranza relativa dalla stessa Montedison. Ricorda? "Montedison humanum, *Fondiaria* diabolicum," *disse Agnelli di Schimberni, condannandone la scalata alla compagnia fiorentina. Vale anche per lui, Agnelli.*

Lei ha la propensione a ragionare da contabile; le sfugge totalmente l'ipotesi della diversificazione che la Fiat avrebbe potuto coltivare di fronte alla crisi dell'auto già allora in fase di esplosione. Ad ogni modo, sì, lo stesso avvocato Agnelli mi chiese di favorire una colazione tra lui, il re senza corona del capitalismo italiano, e Salvatore Ligresti, ancora in cerca di legittimazione. L'Avvocato cercava di smussare gli angoli e le eventuali riserve per indurre Ligresti a vendergli la Fondiaria. Convinsi Ligresti a fare un viaggio a Torino, ma a quell'incontro non partecipai. In seguito, trovai l'ingegnere più che mai deciso a tenersi la Fondiaria.

A proposito di Agnelli, le pare sensato? L'auto va male, forza con le polizze.

Bisogna rifarsi ai tempi. Con il senno di poi...

Storicizzare va bene, ma non troppo. I bilanci erano lì da leggere. I rapporti di R&S, con le loro eloquenti serie storiche, stavano negli uffici di tutti i banchieri. E pure qualche giornale lanciava allarmi.

Mi lasci ricostruire la situazione. La strategia della diversificazione non nasce alla fine degli anni novanta. Essa è antica. Un tempo, la Fiat aveva la Sai e la Rinascente. Venne confermata, questa strategia, nel 1989, quando Giovanni Agnelli bocciò l'autocentrismo di Vittorio Ghidella, l'ultimo grande manager dell'auto italiano, e scelse anche per il futuro Cesare Romiti. Agnelli, non dimentichiamo nemmeno questo, ebbe la decisiva benedizione di Mediobanca, convinta com'era che l'uomo più difficile da sostituire fosse Romiti, non Ghidella. Secondo Cuccia, di bravi ingegneri è pieno il mondo, mentre i gestori di grandi holding com'era Romiti sono rari.

Siamo al passato remoto.

Ma è un passato remoto che si sviluppa nel passato prossimo. Nel 1998, congedato Romiti per raggiunti limiti di età, la famiglia Agnelli aveva posto fine anche al patto di sindacato che ne vincolava le mosse in Fiat al consenso di Mediobanca e Generali. Nel 2000, la Fiat fece il famoso accordo con la General Motors, la Gm, sulla Fiat Auto: una vendita a termine, che poteva scattare a partire dal primo gennaio 2004. In quel tempo, la Banca di Roma e anche le altre banche si erano formate l'opinione che un gruppo Fiat rinnovato, con forti posizioni nell'energia e nelle assicurazioni, accanto all'auto messa al sicuro sulla via di Detroit, potesse diventare un cliente migliore di prima.

Che questa fosse un'opinione diffusa è vero. Ricordo che Corrado Passera si consolava dicendo: "Non abbiamo più un rischio Fiat, ma un rischio Gm". Nessuno di voi, però, era andato a vedere i bilanci della Gm, della Ford e della Chrysler che grondavano debiti da tutte le parti?

Si trattava di debiti relativi ai fondi pensionistici e sanitari. Esposizioni giudicate sostenibili dai banchieri di tutto il mondo. D'altra parte, per noi la grande Gm non era soltanto il primo produttore mondiale di automobili: era l'America. E chi avrebbe mai potuto discutere l'America? Gli Stati Uniti costituivano una garanzia di per sé.

Il capo di R&S, Fulvio Coltorti, l'uomo che ha fornito alcune tra le più sofisticate analisi finanziarie di cui si sono avvalsi Cuccia e Maranghi, delle Big Three *di Detroit dubitava assai.*

Era l'unico. Gliene sia reso merito. I servizi studi, del resto, servono a fare analisi. Ma il mondo la pensava diversamente.

Resta il fatto che, dopo l'Opa di Italenergia su Montedison e il tentativo di acquistare la Fondiaria da Ligresti, l'intero gruppo Agnelli si scopre sull'orlo del baratro, con 50 miliardi di euro di debiti a fronte dei quali sta un risultato operativo minimo, 1,6 miliardi, del tutto insufficiente a pagare gli interessi e meno che mai a rimborsare quanto dovuto alle banche e ai sottoscrittori delle obbligazioni. Nel 1998, quando i fratelli Agnelli avevano sciolto il patto con Mediobanca e Generali per riacquistare la piena indipendenza, i debiti non superavano i 23 miliardi e il risultato operativo era pari a 2,6 miliardi. Nel 1997, la Fiat Auto aveva chiuso il suo ultimo bilancio in utile, e questo grazie anche agli incentivi per la rottamazione. Gli Agnelli, insomma, fecero un cattivo uso della ritrovata indipendenza. Perché le banche non se ne accorsero?

Lei aggrega i conti del gruppo Ifi-Fiat e quelli del gruppo Italenergia-Montedison. La Fiat li teneva separati. Lei obietterà che, in questi casi, la Banca d'Italia considerava l'aggregato. E questo sta bene, ancorché nemmeno nell'aggregato i crediti e le partecipazioni che avevamo verso l'universo Agnelli abbiano mai superato la soglia di vigilanza, stabilita nel 25% del patrimonio della banca. Ma alla fine l'operazione Italenergia consentirà alla Fiat di realizzare un profitto di 1,1 miliardi in 4 anni. Detto questo, nutrivamo forti preoccupazioni. Non eravamo ciechi. Tanto è vero che fummo i primi, assieme al Sanpaolo Imi, a lanciare il convertendo.

Il campanello d'allarme sul debito Fiat squilla il 14 febbraio 2002 in Banca d'Italia, nel corso di uno dei periodici meeting dei banchieri con il Governatore. La riunione venne contrassegnata da una vera e propria filippica di Maranghi sull'esposizione debitoria delle due maggiori filiere private italiane: quella Ifi-Ifil-Fiat-Montedison, che faceva capo agli Agnelli, e quella Camfin-Pirelli-Olivetti-Telecom, che faceva capo a Marco Tronchetti Provera. Antonio Fazio reagì con piccata ironia citando le parole di papa Pio XII all'ambasciatrice americana Clara Boothe Luce, che esaltava con grande fervore la fede in Gesù, minacciata dal comunismo: "Signora, sono cattolico anch'io!". Dopo la riunione generale, il Governatore trattenne gli esponenti delle banche maggiori sul caso Fiat invitandoli a studiare contromisure.

Non partecipai a quell'incontro, riservato agli amministratori delegati. Certo è che l'elaborazione del convertendo iniziò poco dopo. In ogni caso, non può dimenticare che l'attività delle due filiere indicate da Maranghi era stata ed era anche allora fortemente condizionata da Mediobanca.

Diversamente da quanto accadde con il crac Ferruzzi, questa volta non è Mediobanca a pilotare il salvataggio. Le banche creditrici fanno da sé e il 27 maggio erogano un prestito di 3 miliardi di euro convertendo in azioni Fiat, scadenza 20 settembre 2005. Vuole spiegare come funzionava questa operazione dal nome curioso? Non era il classico prestito obbligazionario convertibile, ma convertendo.

Anzitutto, bisogna aver chiari in testa due fatti: primo, senza interventi radicali, la Fiat avrebbe portato i libri in tribunale; secondo, il fallimento della Fiat avrebbe avuto effetti devastanti per l'economia italiana, prima ancora che per le banche. Dunque, evitare quel fallimento era anche un dovere verso il Paese. Ed eccoci al convertendo. In che cosa consiste questo convertendo? In pratica, le banche concedono un prestito alla Fiat di 3 miliardi di euro, in gran parte consolidando crediti a breve ma anche erogando denaro fresco. Alla scadenza, e cioè al 20 settembre 2005, le stesse banche si impegnano a convertire il loro credito in azioni Fiat di nuova emissione a un prezzo assai elevato, che alla fine dei conteggi sarà pari a 10,28 euro. In altre parole, le banche si impe-

gnavano nel 2002 a sottoscrivere di lì a tre anni un aumento di capitale Fiat a prezzi vantaggiosi per la Fiat.

Nel bilancio 2005, infatti, la Fiat segna un guadagno di oltre 800 milioni di euro.

Appunto. Quando dico che alle banche va riconosciuto un merito nel salvataggio della Fiat, non parlo per parlare. Ma è anche per questo che, nella primavera del 2002, la costruzione del convertendo fu faticosa. È vero, aderirono anche Intesa Bci, Bnl, Monte dei Paschi e altri istituti. E alla fine si aggiunse anche UniCredit che forse sottovalutava la crisi Fiat. Ma all'inizio, noi e il Sanpaolo Imi eravamo soli. Tre miliardi diviso due non sono la stessa cosa di tre miliardi diviso dieci, sia pure con quote diverse. D'altra parte, il convertendo non esauriva la manovra di sostegno. Esso supportava un piano che prevedeva di recuperare cassa attraverso la quotazione in Borsa della Ferrari, la cessione del 51% della Fidis, la società per il finanziamento dei clienti Fiat, della Toro e della Fiat Avio nonché un altro aumento di capitale di 3 miliardi. Con la cessione della Fidis si deconsolidava anche qualche miliardo di euro di debiti. Il piano che stava dietro al convertendo era un progetto forte, che renderà possibile l'opera del nuovo management. L'ombrello delle banche offrì protezione alla Fiat anche dalle sue incertezze nella scelta dei vertici. Marchionne arrivò soltanto a metà 2004.

CONTROPIANO CON UMBERTO AGNELLI

Ma, subito dopo il convertendo, Mediobanca sembrò tagliarvi la strada. Acquistò infatti dalla Fiat per 753 milioni di euro il 34% della Ferrari. Fu una sorpresa, specialmente per UniCredit che stava curando la quotazione in Borsa della casa automobilistica di Maranello nel quadro di una spartizione del lavoro tra le banche: l'operazione Fidis affidata al Sanpaolo Imi; la Toro alla Banca di Roma. Quale fu la vostra reazione?

La questione riguardava principalmente UniCredit. Il presidente di quella banca, Carlo Salvatori, scrisse una lettera a Mediobanca contestando la congruità del prezzo, superiore alle sue stime. Ma la questione non riguardava solo Uni-

Credit. Tanto è vero che Giampiero Pesenti pose, a sua volta, la questione della *governance* di Mediobanca. Come sempre, essa considerava gli interventi sulle imprese come cosa sua. Non si rendeva conto che i tempi erano cambiati, che i banchieri, gli altri banchieri, avevano tutto il diritto di difendere i propri investimenti. Maranghi, in quella circostanza grave, voleva riprendere il controllo sulla Fiat, anche se ciò lo avrebbe portato al conflitto.

Che cosa osservava il "re" del cemento?

Pesenti, voglio essere preciso, non sollevò una questione di carattere generale. Nella sua missiva, si concentrò sull'operazione Ferrari. Data la sua rilevanza, l'acquisizione del 34% della Ferrari avrebbe dovuto essere meglio e più tempestivamente rappresentata al consiglio prima di arrivare a decisioni.

Quale fu la sua opinione?

L'operazione Ferrari andava considerata secondo tre piani di giudizio. Il primo piano era l'offerta in sé. La cessione del 34% della Ferrari a Mediobanca dava alla Fiat di più e più rapidamente del collocamento della stessa casa di Maranello in Borsa. Inevitabile che la Fiat l'accogliesse con favore. Aggiungo, per dirla tutta, che la stima della Ferrari fatta da Maranghi sembrò esagerata e invece si rivelò giusta, visto che di lì a qualche anno Mediobanca poté rivendere quelle azioni Ferrari alla Fiat con un discreto profitto. Ma c'era anche un secondo piano di giudizio che coinvolgeva il nostro mondo bancario. La competizione per lo stesso affare tra Mediobanca e uno dei suoi soci fondatori, perché questo era UniCredit, segnalava una situazione conflittuale che non andava bene.

UniCredit poteva chiedersi che senso aveva impegnare del capitale in una Mediobanca che gli portava via il lavoro.

Proprio così. Era capitato a UniCredit, poteva capitare anche a noi. Con il caso Ferrari, si materializzava il conflitto d'interessi tra Mediobanca e le banche sue azioniste, inquadrabile nella previsione del Testo unico bancario del 1993. Forse, avrebbe potuto essere un conflitto gestibile, ma con altre teste e con un altro spirito. E qui veniamo al terzo piano di giudizio: il fine ultimo che Maranghi si proponeva di rag-

giungere con quella mossa. Questo fine ultimo era quello di riportare la Fiat all'ovile di Mediobanca.

In effetti, Mediobanca aveva in mente un piano diverso per la Fiat, di cui l'operazione Ferrari sarebbe stata solo una parte. Facendo leva sulle indiscrezioni che volevano una Gm pentita dell'accordo fatto con Fiat, il banchiere milanese illustrò al premier Silvio Berlusconi un vero e proprio contropiano. All'assemblea di Mediobanca del 28 ottobre 2002, Maranghi smentì le rivelazioni dell'"Espresso". Ma le avevamo apprese da buona fonte e lui non avrebbe potuto fare diversamente, non avendo avuto ancora alcun mandato formale da Torino. Secondo questo contropiano, con il sostegno del governo, la Fiat avrebbe dovuto rinegoziare l'accordo con Gm allo scopo di costituire due società: la prima per l'auto di massa, con i marchi Fiat, Lancia e Opel, a maggioranza americana; l'altra specializzata nell'auto sportiva con Ferrari, Maserati e Alfa Romeo. Per essere credibile, la Fiat avrebbe dovuto essere ricapitalizzata per circa 6 miliardi, in parte versati dall'Ifil, la holding degli Agnelli, in parte dalle banche attraverso l'immediata conversione di una parte dei crediti in azioni congelando il resto a 5 anni, e infine attraverso l'immediata cessione della Toro alla Ras o ad altri che Mediobanca avrebbe individuato per almeno 3,5 miliardi...

Il contropiano, di cui lei parla, non venne mai posto realmente sul tavolo. Era un *divertissement* di Maranghi. E tuttavia gli va riconosciuta una sua forza. Aveva una sua logica. Ma occorre anche dire che avviò il processo di sfaldamento di Mediobanca. Rese chiaro che, ormai, l'Istituto non era più quello di un tempo. Si era imboccata una fase crepuscolare.

Umberto Agnelli non amava Mediobanca, e tuttavia si dichiarò pronto ad accettare il contropiano che comportava la sua ascesa alla presidenza al posto di Paolo Fresco e l'arrivo di Enrico Bondi come gerente d'emergenza al posto di Galateri.

Non so fino a che punto Umberto Agnelli potesse davvero dirsi d'accordo: la Fiat aveva firmato precise clausole per avere il convertendo. Certo è che, riconosciuto il livello professionale del contropiano, chiamiamolo così, bisogna anche osservare come esso rappresentasse un tentativo di smontare il lavoro già fatto dalle altre banche allo scopo di ricostruire il protettorato di Mediobanca sulla Fiat e sulle stesse banche

creditrici. In particolare, l'idea di pilotare la Toro in mani amiche scopriva l'intenzione di Maranghi di insidiare gli equilibri all'interno di Capitalia, di cui la Toro era azionista di assoluto rilievo. Ma la Fiat non era la Ferfin.

LETTA E TREMONTI, PRO E CONTRO IL CONVERTENDO

Non a caso fu lo stesso Governatore Fazio, che aveva autorizzato il convertendo, a chiedere a Gianni Letta, potente sottosegretario alla presidenza del Consiglio, di non avallare le iniziative di Umberto Agnelli. E fu poi lo stesso Bazoli a convincere Giovanni Agnelli, che era andato a trovare a Villa Frescot l'11 dicembre, a impedire il ribaltone.

Dell'intervento di Fazio su Letta non si ebbe notizia. Non so se la cosa sia fondata...

Come dovrebbe immaginare, le mie fonti sono di primissima mano.

Stavo dicendo: non so se la notizia sia fondata, ma non mi sorprende. La Banca d'Italia, ricordiamocelo, venne coinvolta fin dall'inizio nella progettazione del convertendo e poi diede l'autorizzazione, approvando quindi la strategia sottostante. E in generale fece opera di *moral suasion*. Quanto all'Avvocato, ormai giunto agli ultimi giorni, non so dire se e quanto potesse intervenire. In realtà, bastò la notizia della visita di Bazoli a Torino per ristabilire gli equilibri. In seguito, la storia dimostrerà come la strategia del convertendo fosse perfettamente agibile. Ma vedo che non mi chiede di Tremonti.

Mi toglie la parola di bocca. Per qualche giorno si attribuì a Tremonti l'idea di nazionalizzare la Fiat.

Il tentativo venne fatto, ma durò lo spazio di una sola giornata. Mentre si stava perfezionando il convertendo, il ministro Giulio Tremonti convocò le banche creditrici in una sala del ministero dell'Economia, in via XX Settembre. Una breve presentazione del progetto d'intervento dello Stato nella Fiat, poi il ministro esce e lascia il pallino al direttore generale. Domenico Siniscalco chiede ai banchieri che cosa ne pensino. Nelle stesse

ore, in un'altra sala dello stesso palazzo, Tremonti parlava con il presidente, Paolo Fresco, e l'amministratore delegato della Fiat, Gabriele Galateri. Devo supporre dello stesso argomento.

Che cosa rispose a Siniscalco?

Manifestai, come del resto fecero tutti i colleghi, la mia contrarietà. Il convertendo, con il piano collegato, sarebbe stato sufficiente. Nel momento in cui l'azienda accettava la rigida disciplina finanziaria, contenuta nei *covenants* del convertendo, la Fiat poteva continuare a essere un'impresa privata, non commissariata da una banca onnipotente né nazionalizzata dallo Stato. La nazionalizzazione della Fiat finì prima di cominciare.

Nel 2005, scattò la conversione del convertendo in azioni Fiat. Quasi tutte le banche se ne liberarono subito perdendo pur di non restare azioniste della Fiat. Se avessero aspettato qualche mese, dimostrando più cultura finanziaria, avrebbero potuto guadagnare. Quale fu l'esito per Capitalia, come ormai si chiamava la Banca di Roma?

Capitalia vendette con calma e guadagnò 150 milioni.

Merito dell'amministratore delegato, Matteo Arpe, o di un suo suggerimento?

Come le ho detto, le decisioni più importanti – e questa lo era – venivano prese dal consiglio in base all'istruttoria fatta dagli uffici, di cui era responsabile Arpe. Il quale Arpe aveva una cultura finanziaria più sofisticata di altri suoi colleghi di altre banche. Agli uffici poi toccava l'esecuzione della delibera.

L'AMMISSIONE DI MARCHIONNE *CHEZ* LUCA

Quando Capitalia vende, la parabola di Marchionne sta marciando verso il suo apice. La Fiat Auto intravede di nuovo un profitto, dopo 7 anni. Ma ben presto sarebbe tornata a soffrire. E oggi la Fiat in Italia batte in ritirata. Si è mai chiesto se, nella stessa logica di sistema che aveva ispirato il convertendo, le banche non avrebbero fatto bene a restare nel capitale della Fiat accanto alla famiglia Agnelli così da orientarne le scelte in-

dustriali in modo tale da difendere meglio il radicamento produttivo del gruppo nel Paese? In fondo l'industria dell'auto offre alle banche una vasta base di clientela.

Sì. Questa domanda me la sono posta. E più di una volta. Vede, Sergio Marchionne ha avuto l'onestà di ammettere che, quando arrivò in Fiat, nella seconda metà del 2004, trovò almeno 10 miliardi di euro. Chi crede di scoprire angeli e demoni a ogni curva della grande strada della storia, tende a dimenticarlo. Ma negli anni più neri della crisi, la Fiat, i suoi azionisti e le banche – e non si devono trascurare nemmeno i lavoratori che hanno fatto la loro parte di sacrifici – avevano messo in campo un autentico tesoro. Certi elenchi è bene ricordarseli. Marchionne trovò da prendere 1,1 miliardi da Edf per la partecipazione in Italenergia Bis, 1,5 miliardi dalla Gm che tutto avrebbe fatto pur di non accollarsi la Fiat Auto, 3 miliardi derivanti dall'aumento di capitale al servizio della conversione in azioni del prestito convertendo, e aveva in cassa una larga parte della liquidità ottenuta dalla cessione della Toro e della Fiat Avio, pari a 3,9 miliardi, e dall'aumento di capitale a pagamento di 3 miliardi. Marchionne trovò nei cassetti dell'ufficio progettazione anche qualche buon modello. Come poi non se ne sarebbero più visti. Ma non poteva essere compito primario delle banche stabilizzare una partecipazione in un comparto industriale. Loro priorità è la tutela dei depositanti.

In quale occasione Marchionne riconobbe gli sforzi dei predecessori?

Accadde nel corso di una cena offerta da Luca Cordero di Montezemolo nella sua casa romana. Il pluripresidente – lo era della Fiat e della Ferrari – voleva introdurre nella capitale l'amministratore delegato della Fiat, di cui allora si cominciava a dire un gran bene. E perciò aveva invitato, con le mogli, il presidente della Repubblica, Carlo Azeglio Ciampi, e chi le parla.

SULL'ALFA ROMEO HA RAGIONE LEI!

La Fiat prende la Chrysler nel 2009, apre in Serbia, scommette sul Brasile. L'Italia viene declassata da cuore dell'impero a provincia scomoda. Lei, che ha fatto il banchiere fino al 2010, che

idea si è fatto? Insisto: le banche avrebbero fatto bene a restare invece di monetizzare le azioni ottenute nel settembre 2005?

Le banche italiane sono giuridicamente universali dal 1993, ma hanno una cultura e una forza finanziaria limitate. La loro è una vocazione ancora prevalentemente commerciale. E questa, nell'era della grande bolla speculativa, è stata anche una fortuna...

Be', in questi anni si sono riempite anch'esse di derivati e, alcune, di titoli tossici.

Non tutte e, comunque, in misura inferiore a tante banche estere che vanno per la maggiore. Ma non è questo il punto. Per cultura finanziaria intendo la capacità di analizzare le prospettive del cliente nel lungo termine, che non sempre è adeguata. Per forza finanziaria, intendo i mezzi propri disponibili allo scopo. L'investimento azionario pesa molto sullo stato patrimoniale delle banche medesime. Con le regole di Basilea, esso va finanziato con mezzi propri. Ecco, le banche non hanno mai voluto diventare azioniste stabili della Fiat. Probabilmente, non sarebbero state in grado di rimanerlo se ci avessero provato. E tuttavia condivido pure io, e fino in fondo, le preoccupazioni da più parti manifestate sulla crescente debolezza delle fabbriche italiane del gruppo. Lei ha invitato il governo a esplorare se esista, come lei asserisce che esista, la possibilità di cedere alla Volkswagen il marchio Alfa più uno stabilimento, Mirafiori o Cassino non importa. Le voglio dire che ho condiviso quella sua esortazione. Un accordo di tal fatta avrebbe riflessi positivi sull'industria meccanica italiana nel suo complesso, sull'occupazione, sugli investimenti. Molto probabilmente, gioverebbe alle relazioni sindacali e ai rapporti bilaterali tra Italia e Germania. È compito di un governo che governa evitare lo smantellamento delle fabbriche prima che l'obsolescenza delle strutture produttive e l'indebolimento dei marchi sui mercati diventino irreversibili. Ma temo che, pur avendo avuto sicuri meriti nella macroeconomia, il governo Monti manchi della cultura e del coraggio che servono per farsi paladini di grandi operazioni di politica industriale. Il premier non può dire che la Fiat e i suoi azionisti di riferimento possono fare quello che vogliono perché si tratta di un'intrapresa privata. È un po' poco. D'altra parte, chi come Monti è stato nel consiglio di amministrazione della Fiat avrebbe forse il dovere di ricordare agli eredi la storia dei nonni.

Veniamo ora alla Fondiaria, sul controllo della quale si gioca la terza partita del dopo-Cuccia. Nel 2001, di questa importante compagnia assicurativa di Firenze Mediobanca detiene direttamente il 14%. Un altro 30% abbondante della Fondiaria è in mano alla Montedison, di cui Mediobanca è il principale azionista, sia pure con una partecipazione non superiore al 15%. Un tale organigramma regala a Mediobanca il controllo di fatto sulla compagnia. Questo, almeno, sostiene l'Antitrust nel 2002. Ma, come abbiamo visto, la scalata alla Montedison, condotta da Edf e Zaleski con dietro le banche, smonta l'organigramma e può provocare uno strappo nel sistema delle partecipazioni di Mediobanca. La Fondiaria infatti occupa posizioni delicate nella stessa Mediobanca, in Generali, Pirelli e più tardi le occuperà anche in Rcs MediaGroup. E allora ben si comprende come, dopo la sconfitta campale subita nell'assemblea Montedison del 27 febbraio, Maranghi voglia recuperare almeno la Fondiaria. È in questo quadro che Salvatore Ligresti, finanziato da Mediobanca, propone a Montedison di cedergli il 29,9% della Fondiaria. Era il primo luglio 2001, ultimo giorno utile prima del periodo di passivity rule *nel quale, in attesa dell'Opa di Italenergia su Montedison, che ormai si chiamava soltanto Edison, gli amministratori di Foro Buonaparte potevano modificare il perimetro del gruppo, comprando o cedendo partecipazioni. Quale fu la vostra reazione nel consiglio di Mediobanca?*

Non fummo nelle condizioni di reagire in alcun modo. Come al solito, apprendemmo la notizia dai giornali. Mediobanca stava finanziando un suo azionista, la Sai di Salvatore Ligresti, contro altri azionisti, per esempio noi della Banca di Roma e la Fiat che eravamo anche soci di Montedison, e dunque coinvolti in Fondiaria. Eppure, nulla venne riferito al consiglio. Aspetto marginale ma curioso, nemmeno il consiglio della Premafin, la holding dei Ligresti, venne informato dal suo presidente dell'offerta onerosissima che si accingeva a fare.

Ma una volta appresa la notizia dai giornali, non potevate chiamare Maranghi e chiedergli spiegazioni in consiglio?

Non accadde. L'amministratore delegato si valeva della facoltà di agire di sua iniziativa quando ne avesse ravvisato

l'urgenza. Per poter pretendere un diverso stile, ci sarebbe voluta una maggioranza dei consiglieri e dei soci interessata a una tale svolta. A metà 2001 questa maggioranza non si era ancora formata.

Qualche informazione l'avrete pur trovata, poi.

Avrà anche lei sentito di un Ligresti che, convocato nottetempo in Mediobanca per firmare l'offerta per la Fondiaria, nella concitazione del momento si era presentato da Maranghi in pigiama... Era questo il sistema da smantellare. Ecco perché ritengo sia giunto il momento di impedire per legge gli incroci azionari.

Sì. L'ho sentita anch'io, la storia del pigiama. Ma dagli atti dell'Antitrust risulta una lettera di Ligresti a Maranghi, datata 16 maggio, nella quale si chiede a Mediobanca di favorire l'acquisto del 30% di Fondiaria da parte di Sai in vista di una successiva fusione. Non fu l'affare di una notte.

Quella lettera, che potrebbe essere stata tranquillamente scritta sotto la dettatura della banca, rivelerà pure come l'operazione Fondiaria sia stata meno improvvisata di quel che pareva. Ma ancor più conferma quanto Mediobanca avesse chiara l'urgenza di riportare Fondiaria sotto la sua ala. Maranghi era solito dire che in Fondiaria aveva lasciato le chiavi di casa.

Eppure, la Montedison, già governata da Umberto Quadrino, uomo di estrazione Fiat, accettò subito l'offerta di Ligresti.

E ti credo! La Sai pagava 9,5 euro per azione. Rispetto alle quotazioni correnti, c'era un premio del 60%. Ma proprio questa enormità esaltava la strettissima dipendenza del compratore dal finanziatore. L'acquisto dei titoli Fondiaria era a carico della Sai, ma la Premafin, a sua volta, doveva rastrellare sul mercato un congruo numero di azioni Sai per evitare di trovarsi diluita dopo la fusione tra le due compagnie. Ed ecco che Mediobanca sottoscrive un prestito subordinato di 400 milioni emesso da Sai e concede prestiti fino a 330 milioni a Premafin. Se si considerano le esposizioni debitorie normali, che già c'erano in queste società, ecco quando e perché si forma il problema Ligresti per Mediobanca.

Già nell'agosto 2001 questi ferrei legami indussero la Consob, la Commissione di controllo sulla Borsa, a denunciare l'esistenza di un patto parasociale non dichiarato tra Mediobanca e Sai, sanzionando presidenti e amministratori delegati delle due società. Ma soprattutto la portarono a ingiungere a Sai e Mediobanca, che all'esito dell'operazione avrebbero avuto assai più del 30% della nuova compagnia, di lanciare un'Opa solidale sulle vaste minoranze azionarie di Fondiaria. Che cosa si diceva in consiglio?

Ben poco. Il management negava l'esistenza di patti occulti o palesi, e dunque proponeva ricorsi per difendere comunque l'operazione. E tuttavia, alla fine di dicembre, l'Isvap, l'Istituto di vigilanza sulle assicurazioni, non autorizzò la Sai ad acquisire il 29,9% di Fondiaria anche perché l'Opa sulle minoranze azionarie, imposta dalla Consob, avrebbe reso troppo onerosa l'intera operazione.

Ligresti e Maranghi si trovarono in un cul-de-sac. *Entro febbraio la Sai doveva pagare Montedison oppure perdeva la caparra di 500 miliardi di lire. È a quel punto che vengono chiamati sulla scena i cinque cavalieri bianchi. La banca americana JPMorgan, quella padovana Antonveneta, il finanziere Francesco Micheli, la tedesca Commerzbank e la finanziaria milanese Mittel, di area bazoliana, subentrano a Sai nel rilevare, alle stesse condizioni, le azioni Fondiaria dalla Montedison. Questi cinque soggetti voteranno poi la fusione per incorporazione della Fondiaria nella Sai che, dal 31 dicembre 2002, darà vita alla Fonsai. Fatta la fusione, la Premafin ritirò le azioni dai cavalieri bianchi, adeguatamente compensati. E chiuse il cerchio. Fu un gigantesco* portage...

Diciamo pure che fu una spregiudicata presa in giro del mercato per evitare alla Sai di lanciare un'Opa su Fondiaria. Un'Opa che sarebbe stata doverosa, come riconoscerà la Corte di Cassazione nel settembre del 2012 accogliendo il ricorso di alcuni soci di minoranza della Fondiaria.

L'Antitrust fece una puntuale ricostruzione del caso Fondiaria nella premessa all'istruttoria aperta il 10 ottobre 2002...

Anche di quell'inchiesta, che comportò più di una visita della Guardia di Finanza in Mediobanca oltre, naturalmente, alla

prolungata presenza degli ispettori dell'Autorità, avemmo notizia dai giornali. Le Fiamme Gialle ci erano entrate in casa e nessuno ci avvertiva. Questo ulteriore schiaffo al consiglio cominciò a minare la presa di Maranghi sugli amministratori e sui grandi azionisti. Lo si vide con chiarezza nella seduta di fine anno quando si pose la questione di come evitare l'obbligo dell'Opa, dettato dalla Consob. La Premafin di Ligresti aveva oltre il 30% della neonata Fonsai, Mediobanca l'11%. Bisognava scendere sotto il 30%. Maranghi avrebbe voluto una discesa proporzionale. Non ero d'accordo e lo dissi trovando, questa volta, un vasto seguito, ancorché il consiglio non fosse a ranghi compatti. Era San Silvestro. Si decise di rinviare al 20 gennaio 2003, ma l'orientamento prevalente non lasciava molti dubbi. Bisognava troncare. Ligresti avrebbe limato di qualcosa la sua quota, ma Mediobanca sarebbe dovuta scendere rapidamente sotto il 2% di Fonsai e poi uscire. Eravamo già grandi azionisti delle Generali. Inutile avviare una guerra infinita con l'Antitrust e la Consob. Fu quella la terza sconfitta di Maranghi. Se si guarda al valore delle società coinvolte, essa appare meno importante di quelle patite sui fronti della Montedison e della Fiat. In realtà, è più grave, perché quelle erano, per così dire, sconfitte in trasferta; questa era stata subita in casa.

COSSIGA FOR PRESIDENT

Se riavvolgiamo la moviola di quei giorni, possiamo dire che la conclusione del caso Fondiaria incoraggia Capitalia e UniCredit a rompere gli indugi e a iniziare, partendo dalle Generali, la demolizione delle difese della Mediobanca maranghiana. Ma prima dobbiamo ripercorrere il tentativo di commissariare il delfino di Cuccia. Un tentativo che si compie bocciando i candidati prescelti da Maranghi per succedere a Cingano alla presidenza di Mediobanca e, al tempo stesso, proponendone altri indicati dai soci. Nella concitata estate aperta con la morte di Cuccia, prima di pensare al notaio Marchetti, l'amministratore delegato Maranghi accarezzò il progetto di assegnare la poltrona a un personaggio inaspettato: l'ex presidente della Repubblica, Francesco Cossiga. Fu lo stesso Cossiga a rivelarlo in un'intervista che mi diede per l'"Espresso" ai primi di novembre del 2001...

Certo, ma ora rileggiamo Cossiga. Che è sempre un piacere. Narra l'ex presidente: "Celebrati i funerali di Enrico Cuccia, i soci di Mediobanca si sono ricordati di esserlo. Agnelli ha detto: il management deve rispondere a noi. Mediobanca è nostra. Conoscendolo, voleva dire che era sua". Per l'occasione, Cossiga racconta della sua devozione per Cuccia e dell'affetto del vecchio banchiere per lui; dei libri ricercati e delle noterelle che si scambiavano; dei consigli che aveva ricevuto. Una volta, da presidente della Repubblica, avrebbe avuto piacere di capire meglio un certo affare: in quei giorni, una grande azienda privata voleva acquisire un'azienda dell'Iri pagando con azioni proprie. "Ero a Milano, volevo andare a trovare Cuccia, ma lui si rifiutò di ricevermi e volle venire in prefettura." E questo manifesta l'attenzione del banchiere verso le Istituzioni. In prefettura, Cuccia rispose a Cossiga facendo una domanda: "Ma perché mai le dovrebbe dispiacere se una società privata acquisisce la maggioranza di un'azienda dell'Iri, pagando in contanti?". Un modo elegante per mettere in guardia l'amico dall'avallare un mero scambio di carta contro carta senza nulla dire del soggetto privato, che sarà stato sicuramente un cliente di Mediobanca.

Avendo Cossiga tali rapporti alle spalle, gli venne fatta balenare la successione a Cingano. "Mentre giacevo convalescente dopo un intervento chirurgico, fui officiato da Maranghi per fare il presidente di Mediobanca." Lusingato, Cossiga accertò se un senatore a vita di diritto, quale lui era in quanto ex presidente della Repubblica, potesse mai accettare. Gli fu ricordato che un suo predecessore, Enrico De Nicola, poté fare il giudice costituzionale dopo aver lasciato il Quirinale perché, pur conservando il laticlavio di diritto, ne sospese le funzioni in Senato. Ma Giovanni Agnelli si oppose e Antonio Fazio sconsigliò l'amico presidente. Al primo Cossiga non la perdonò. E, con sarda perfidia, attribuì quel veto di Agnelli a un ellittico dovere di gratitudine: "Non può perdonarmi di averlo fatto senatore a vita... Dandogli quel riconoscimento gli ho fatto scoprire che non poteva avere tutto per esclusivo titolo personale o ereditario. L'ho reso consapevole che era potente, ma non potentissimo". Agnelli, insomma, voleva restituire il favore evitando a Cossiga un'analoga, amara scoperta dei propri limiti. Maggior rispetto, invece, Cossiga dimostra per Fazio: "La Banca d'Italia mi ha avvertito che la mia candidatura avrebbe potuto essere letta come la candidatura di una parte contro un'altra".

Vi era anche una terza ragione: quella che gli illustrai io stesso. Quando un uomo è stato presidente della Repubblica italiana, non può più presiedere nient'altro che, per dire, un'istituzione culturale o una fondazione benefica. Eravamo molto amici. Avevo il dovere della franchezza. Seppi poi che Fazio aveva sconsigliato Cossiga perché riteneva una *deminutio* per la sua figura l'assunzione di quella carica.

Cossiga ricorda anche questa motivazione, e la attribuisce a un'altissima autorità monetaria e istituzionale...

Ho ragione di ritenere che si riferisse all'allora presidente della Repubblica ed ex Governatore della Banca d'Italia, Carlo Azeglio Ciampi.

DRAGHI NON PASSA, GIARDA NEPPURE

Fatto sta che, a settembre, Cossiga ringrazia Maranghi e Romiti e declina ogni invito. Cesare Romiti. I nostri lettori ricorderanno che a fine agosto Romiti aveva fatto il nome di Geronzi per la presidenza di Mediobanca su "Panorama" e che Agnelli, invece, la sua disponibilità gliel'aveva chiesta in via riservata, non a mezzo stampa. Ora i lettori capiranno perché lei, a proposito di Romiti, rispose: è sicuro che sia stato un gesto di amicizia? Che gioco di specchi è l'esercizio del potere!

Mi lasci dire che il candidato più forte e concreto emerse un anno dopo, nel 2001, nel corso di un direttivo del patto di sindacato che si tenne nello studio del notaio Marchetti in via Agnello a Milano qualche giorno prima dell'assemblea in calendario come sempre il 28 ottobre. Si trattava di Mario Draghi, che da pochi giorni aveva lasciato il Tesoro. Il nome lo feci io. I consensi erano larghi. Lo stesso Francesco Cingano, presente quella volta, lo vedeva bene, ma aggiunse: "Maranghi si metterà di traverso".

E così fu. Mentre affioravano i contrasti su Montedison, Fiat e Fondiaria, altre due candidature alla presidenza non ebbero fortuna. La prima fu quella di Pellegrino Capaldo. Venne rivelata da Cossiga in un'altra intervista che mi diede per l'"Espresso" nel novembre 2002. Secondo l'ex presidente della Repubblica, il pro-

fessor Capaldo non piaceva né a lei né a Fazio. Ma non ci fu bisogno di dirlo perché un'ingiusta condanna al processo di Perugia sulla Federconsorzi lo indusse a ritirarsi del tutto, perfino dall'insegnamento alla Sapienza, dove rimise piede tra la commozione generale soltanto dopo la completa revoca della sentenza di primo grado da parte della Corte d'Appello. Maligna Cossiga: "Avrà notato che né Geronzi, che pure ha evitato il rinvio a giudizio per la Federconsorzi grazie alle deposizioni di Capaldo, né il Governatore, che pure rappresenta quella stessa Banca d'Italia che aveva dettato i limiti, rigorosamente rispettati, del salvataggio di Federconsorzi, hanno speso una parola sull'argomento".

Il presidente Cossiga non va né commentato né contraddetto, specialmente adesso che non è più tra noi. Va accettato tal quale. Lui, per la sua statura morale, si permetteva di dire tutto e il contrario di tutto. Poteva. D'altra parte, di lì a poco, maggio 2003, lui stesso volle chiudere l'incidente: "Cesarino, all'assemblea della Banca d'Italia, a sentire Fazio, ci dobbiamo andare insieme, così i fotografi ci riprenderanno a braccetto".

Posso confermare anch'io che Cossiga amava fare la guerra quanto la pace. Una volta, mi raccontò dei suoi furori contro Carlo De Benedetti per com'era stato trattato da "Repubblica" e di come si fosse rappacificato porgendogli in regalo una pattada dalla parte del manico. È il modo con cui i pastori sardi mostrano la propria fiducia. La pattada è un coltellaccio affilatissimo, usato per scuoiare le pecore. Cossiga lo dava con la punta rivolta verso di sé quale segno di fiducia nell'amico ritrovato. De Benedetti, quella pattada, la tenne per anni sulla sua scrivania. Ma torniamo alla nostra storia.

Sì. Maranghi voleva Capaldo, almeno così faceva sapere, e io dico che Capaldo sarebbe stato un presidente vero, avendolo avuto per 9 anni in Cariroma e poi in Banca di Roma. Pellegrino Capaldo coglie il punto prima che tu finisca di parlare. Sa come leggere le carte. Non so se, con lui presidente, Maranghi sarebbe stato poi così contento...

Perché non riconoscere, più semplicemente, che Maranghi non cercava un presidente comodo? Nella sala del consiglio di Mediobanca si conservano le fotografie di due soli presidenti, Francesco Cingano e l'avvocato Adolfo Tino, che all'occorrenza non esitava a manifestare i suoi diversi pareri con lo stesso Cuccia.

Sì, ma Maranghi allora aveva, come dire, i pantaloni corti. In seguito, lui era diventato e voleva continuare a essere un capo assoluto. Avrebbe certamente preferito un "non presidente". Se non ci fossero troppi ipocriti, si dovrebbe dire che, negli ultimi anni di Cuccia, tutto il potere era nelle mani di Maranghi. Detto questo, certo, una presidenza Capaldo avrebbe fatto bene a Mediobanca. Ma non fu possibile prenderla concretamente in considerazione a causa della decisione del professore di ritirarsi nel chiuso del suo studio di via Parigi dopo quell'ingiusta condanna. Quella sentenza, attorno alla quale si avvertivano i miasmi di un certo sottobosco affaristico romano, mi addolorò profondamente. Fazio e io tacemmo in pubblico per rispettare la scelta fatta da Capaldo.

Dal vostro fronte, intendo dalla Banca di Roma e da UniCredit che aveva ormai rotto con Maranghi a causa dei dissidi sulla Fiat, emerge un ultimo candidato in vista dell'assemblea del 28 ottobre 2002: il professor Piero Giarda, già sottosegretario alla presidenza del Consiglio con Romano Prodi.

Il professor Giarda, persona capace, sarebbe stato un buon presidente di Mediobanca in regime di tranquillità. Il suo nome era emerso anche negli incontri che avevo con il presidente Ciampi.

Si disse che l'idea vi venne durante una partita a biliardo nella tenuta presidenziale di Castelporziano.

Diciamo che talvolta capitava che si giocasse a biliardo a Castelporziano o anche a Marino, da me. E tuttavia, nonostante quell'autorevole consenso, sulla candidatura di Giarda non si poté raccogliere il suffragio della maggioranza dei soci industriali di Mediobanca. Anche i francesi non la sostennero.

IL PIANO DI MARANGHI, L'AIUTO DI BERNHEIM

Be', i francesi erano grati a Maranghi, che un mese prima, il 13 settembre, aveva riportato il loro Antoine Bernheim alla presidenza di Generali. E fu proprio Antoine, nella colazione ristretta che seguì quel consiglio di fine anno sulla Fondiaria-Sai nel quale Maranghi andò sotto, a proporre a Vincenzo la

rivincita in assemblea. Disse Bernheim: "Mi ascolti, non hanno abbastanza voti per sfiduciarla nel patto. Porti la questione in assemblea e vedrà che avremo abbastanza amici per rovesciare la situazione". Maranghi non lo lasciò finire. Si levò in piedi lungo e magro com'era, e calò un pugno sul tavolo proprio davanti al francese, seduto a capotavola per il privilegio dell'età. Tremarono stoviglie e bicchieri. "Avete già detto abbastanza, signor Bernheim! Se vengo a sapere che un membro del patto ha comprato azioni in violazione del patto che non lo consente, chiederò la convocazione dei soci e proporrò al presidente la sua immediata espulsione!" Bernheim si alzò da tavola anche lui e, abbandonando la sala, sibilò: "Signor Maranghi, se ti comporti così con gli amici, non oso neppure pensare che cosa potranno fare di te i tuoi nemici!". I commensali rimasero impietriti. Erano i direttori centrali di Mediobanca, Alberto Nagel e Renato Pagliaro, e il vicepresidente di UniCredit, Fabrizio Palenzona, che su Mediobanca la pensava diversamente dal suo amministratore delegato, Alessandro Profumo.

Lei ha rivelato questo *quick lunch* sul "Corriere" attingendo, evidentemente, ai ricordi dei presenti. È un episodio che non conoscevo, ma che ben illustra i rapporti di forza, il logoramento degli animi, il senso di stato d'assedio e la situazione di stallo verso la quale stava scivolando Mediobanca. Soprattutto quell'episodio conferma la forza che i francesi avevano già accumulato in Mediobanca. E aiuta a capire perché mi fossi tanto preoccupato quando Maranghi mi aveva rivelato il suo intento di modificare il patto di sindacato di Mediobanca facendo uscire le due banche azioniste, e cioè noi della Banca di Roma e UniCredit. Mediobanca, sa, conduce alle Generali.

Nella lettera ad Antonio Fazio, che abbiamo citato in precedenza ed è agli atti del Parlamento, Vincenzo Maranghi nega di aver mai coltivato un simile progetto. L'amministratore delegato vi inviò mai una lettera con il progetto di cui lei riferisce? O almeno un appunto, insomma qualcosa di scritto?

Maranghi me ne parlò al telefono, ora non ricordo più bene se negli ultimi giorni del 2002 o nei primissimi del 2003... Era dunque facile negare.

Non ha un'agenda o un diario su cui controllare? La testata on line di gossip "Dagospia" riferisce di sue agende dov'è segnato tutto.

Non ho mai tenuto diari né agende che fungessero da diario. Ho tutto qui, nella testa. Posso ricostruire tante cose con l'aiuto di una mia segretaria, ma non proprio tutte, e alcune, per carità di patria, è meglio non ricordarle.

Che cosa ricorda della telefonata di Maranghi?

Maranghi mi disse: "Voglio informarla che sto pensando di rivedere le regole del patto, le invierò una nota. L'idea sarebbe quella di ridurre la compagine azionaria riunita nel patto attorno al 30%. Ne continuerebbero a far parte gli attuali soci industriali e vi si aggiungerebbero i foresti". I foresti – un vezzo lessicale di Maranghi – erano i soci francesi e, in piccola parte, spagnoli e tedeschi.

Quella nota promessa arrivò mai?

Mai. Anche perché non avrebbe avuto senso inviarmela, data la ferma contrarietà che manifestai all'istante.

Maranghi nega di aver coltivato un simile progetto. E tuttavia chi vede la storia da fuori potrebbe osservare che quell'idea di far uscire le banche dalla stanza dei bottoni avrebbe posto fine al più grave dei conflitti d'interesse in Mediobanca: quello di avere come azionisti influenti due banche che, sul mercato, erano sue concorrenti. Perché lei, signor Geronzi, era contrario?

Perché simili riforme, che magari oggi possiamo giudicare ragionevoli, perfino giuste, non possono essere improvvisate ma vanno preparate con cura e pazienza, coinvolgendo, con il rispetto dovuto, tutti gli azionisti. La politica del fatto compiuto non era accettabile. Poi, avrei voluto vedere come, almeno *medio tempore*, Mediobanca si sarebbe retta.

Giorgio La Malfa, da sempre in confidenza con Cuccia e con il suo delfino, conferma in una lettera al "Corriere" la versione maranghiana.

La Malfa conduce una sua battaglia in difesa della memoria di quei due banchieri. La rispetto. Ma non può sapere tutto nemmeno lui. Dei colloqui tra Maranghi e Geronzi rispondono Geronzi e Maranghi, che purtroppo non c'è più ma che ebbi occasione di visitare anche nei suoi ultimi giorni a

testimonianza di un rapporto tra persone che, pur tra alti e bassi, non venne mai meno.

Nella seconda metà di febbraio del 2003, UniCredit, Capitalia e Monte dei Paschi rastrellarono improvvisamente il 10% delle Generali. Lo scontro per il potere in Mediobanca si spostava da Milano a Trieste. Come venne presa questa decisione?

Cominciamo con il dire che tra le banche non vi fu alcuna concertazione nella fase degli acquisti. Poi, si siglò un patto di consultazione tra noi, UniCredit e Monte dei Paschi, regolarmente notificato al mercato.

SUMMIT CON BAZOLI

Ma chi prese la decisione di partire? Fu Alessandro Profumo, da sempre critico sul modello Mediobanca?

Non esattamente. Il primo a muoversi dal fronte UniCredit fu Paolo Biasi, presidente della Fondazione Cariverona e primo azionista della banca. Biasi seguiva le Generali con grande attenzione. Profumo, poi, ebbe un ruolo di punta. UniCredit fu la prima banca a notificare alla Consob di aver superato il 2% di Generali. Accadde il 21 febbraio 2003, se ben ricordo. Ma l'antefatto di tutto fu l'accordo con Bazoli.

L'accordo con Bazoli? Intesa Bci e, aggiungo, la Fondazione Cariplo, si professavano neutrali in quella contesa.

E che altro avrebbero potuto fare avendo le Generali tra i primi azionisti della banca?

Ma Intesa Bci era un concorrente. Di più, apparteneva a un campo legato alla finanza bianca, diverso dal vostro di ex banche dell'Iri. A Roma si parlerebbe di inciucio.

Che brutta parola! Che linguaggio da passi perduti di Montecitorio! Una volta, a Eugenio Scalfari che gli chiedeva che cosa fosse per lui l'*establishment*, Guido Carli rispose che l'*establishment* era quell'insieme di persone con importanti responsabilità che, anche nei dispareri, trovano sempre un

terreno comune di dialogo sulle questioni di interesse generale. Ecco, la minaccia francese su Mediobanca, e dunque su Generali, coinvolgeva l'intero sistema finanziario. Per questo ne volli parlare in via preliminare con Bazoli che andai a trovare, per la bisogna, nel suo ufficio a Ca' de Sass. Io avevo interesse a rinnovare Mediobanca. E una Mediobanca più amichevole e le Generali sempre collaborative erano nell'interesse di Bazoli.

In effetti, Intesa Bci arrotondò il pacchetto che aveva fino alle soglie del 2%. Aggiungendo il pacchetto della Fondazione Cariplo, Ca' de Sass aveva tanto quanto le tre banche ufficialmente scalatrici. La situazione poteva rivelarsi assai scomoda per Bazoli, che aveva le Generali in casa. E le Generali, sulle prime, cercarono di proteggere il loro azionista Mediobanca rastrellando un 2% di UniCredit nel tentativo di fermare Profumo facendo scattare l'incrocio azionario. Il contrattacco era ormai tardivo. Ma segnalava una tensione tra la compagnia e le banche scalatrici. Fu così che, prima che il fato si compisse, Bazoli e Corrado Passera resero visita a Bernheim e a Giovanni Perissinotto per informarli di aver sì comprato azioni Generali, ma senza legarsi in alcun modo con le altre banche. Nell'incontro di Trieste emerse il doppio esito della linea di Intesa: certo non contrastava l'attacco alle posizioni di Mediobanca nelle Generali, ma nel tempo quel pacchetto avrebbe anche potuto offrire un piccolo scudo a protezione della compagnia dai padroni vecchi e nuovi.

Miracoli della diplomazia cattolico-lombarda. Vero è che, in quei giorni, seguivamo l'evoluzione della vicenda riunendoci a casa di Salvatori in Foro Buonaparte. L'ospite era diventato presidente di UniCredit. Ricordo che partecipavano a questi incontri informali Profumo, Bazoli, Marco Tronchetti Provera.

Prima ha accennato alla minaccia francese. Ed è vero che il rastrellamento delle azioni Generali era stato giustificato urbi et orbi *quale misura per contrastare l'ingresso minaccioso di capitali francesi nella compagnia del Leone. Ma è ancor più vero che né Vincent Bolloré né i suoi alleati, che pure avevano in Bernheim il loro punto di riferimento a Trieste, comprarono mai un'azione Generali. Perché tanta disinformazione?*

Non si trattò di disinformazione, ma di un equivoco. I francesi avevano rastrellato rotondi pacchetti azionari non di Generali, ma di Mediobanca, che delle Generali era la porta d'accesso. Comprare direttamente i titoli della compagnia avrebbe avuto costi maggiori ed esiti più incerti perché poi, a Trieste, i francesi si sarebbero trovati di fronte a Mediobanca e agli altri azionisti italiani. Meglio passare da sopra, acquisire potere in Mediobanca.

Annoto che in quell'equivoco cadde gran parte della stampa senza che le tre banche chiarissero il gioco. Nella lettera a Fazio che abbiamo già citato due volte, Maranghi esclude che ci potesse essere una minaccia francese non solo in Generali, ma anche in Mediobanca. Il patto di sindacato di Mediobanca aveva il 60% dei voti, e dentro il sindacato i francesi avevano non più dell'1%. Se nessun italiano tradiva, nessun assalto dall'esterno era possibile.

È un discorso che tiene soltanto se si trascura l'idea maranghiana di riformare il patto escludendo le banche. Senza UniCredit e Banca di Roma, il patto avrebbe riunito una percentuale assai inferiore e i francesi, fuori patto, avevano già il 14%.

In verità, ai tempi si diceva che i francesi avessero in mano il 20-25% di Mediobanca.

Non ci ho mai creduto. Bolloré sa anche bluffare. E in quel caso tutti ci sono cascati.

Se la minaccia francese non era poi così pesante e diretta, qual era il vero obiettivo del rastrellamento delle azioni Generali?

Lo si può leggere nei suoi effetti. La realtà, in questo caso, parla da sola. Anche se indiretta, la minaccia era ben finalizzata. Mediobanca basava gran parte della sua potenza di fuoco sulle risorse delle Generali. Ma la sua presa sulla compagnia si fondava su una partecipazione del 13-14%, che non poteva essere aumentata oltre il 15% per vincoli patrimoniali, giuridici e statutari. Si era formato un fronte nettamente più largo.

UniCredit, Capitalia e Monte dei Paschi non superavano l'11%.

Se contiamo anche le quote di Intesa Bci, Fondazione Cariplo, Fondazione Cariverona, Compagnia di San Paolo, Fondiaria-Sai e Milano si sfiorava il 20%.

E avreste avuto anche l'appoggio della Banca d'Italia.

Questo è fuorviante. La Banca d'Italia ribadì la sua neutralità.

Gli altri banchieri coinvolti in quell'operazione mi hanno riferito che lei stesso diceva loro dell'avallo di Fazio.

Impossibile. Un conto era la preferenza della banca centrale per una Mediobanca che si rinnova nella continuità, un altro conto sarebbe stato un intervento in un'operazione finanziaria. La Banca d'Italia l'ha escluso in una nota ufficiale.

Ma il fondo pensioni della Banca d'Italia non aveva nascosto le sue riserve sulle scelte di Mediobanca sulla presidenza delle Generali.

Anche questa è storia. Fu anche dichiarato apertamente da un delegato dell'Istituto all'assemblea generale, a Trieste. Il punto fondamentale riguardava innanzitutto la tutela dell'investimento nelle Generali. E l'orientamento della Banca d'Italia non sarebbe stato ininfluente nel caso in cui si fosse dovuti andare al voto. Era già evidente che, se Maranghi avesse continuato nel suo arrocco, Mediobanca avrebbe rischiato di essere messa in minoranza a Trieste. E Maranghi, da quell'uomo retto che era, se ne rese subito conto e trattò le condizioni dell'uscita di scena, avendo come unico obiettivo la tutela dei suoi collaboratori e del destino di Mediobanca.

6.

Tanzi, Cragnotti, Ricucci

LE DIMISSIONI DI MARANGHI

Il 7 aprile 2003, Francesco Cingano e Vincenzo Maranghi rassegnano le dimissioni da presidente e amministratore delegato al patto di sindacato di Mediobanca, presieduto da Piergaetano Marchetti...

Un momento. Non fu al patto che vennero consegnate le lettere di dimissioni. C'è un antefatto.

Quale?

Questo. Prima che iniziasse la riunione del sindacato, mentre eravamo in attesa di entrare nella sala del consiglio di Mediobanca, Maranghi invitò me e Bolloré nel suo ufficio. Quando fummo soli, mi porse due buste bianche. "Io le dimissioni le do solo a un altro banchiere," disse consegnandomi la sua lettera e quella di Cingano, sotto lo sguardo muto di Vincent. Fui io a darne notizia al patto.

Come mai Maranghi volle Bolloré a testimone del gesto fatale?

Perché con Bolloré aveva trattato le condizioni ultime della sua uscita.

E lei, a sua volta, aveva fatto un accordo strategico con i francesi.

Bolloré e io avevamo raggiunto un accordo di fondo su come rappresentare il gruppo degli investitori francesi e non, di cui lui era il punto di riferimento, nel patto di sindacato di Mediobanca. La Finanziaria Perguet di Bolloré, il gruppo aeronautico Dassault, la compagnia di assicurazioni Groupama e poi lo spagnolo Banco Santander, il portoghese Espiritu Santo e un malese vennero ricompresi in un nuovo gruppo di azionisti, il gruppo C. Che si sarebbe affiancato nel patto al gruppo A, costituito dalle banche italiane, e al gruppo B, costituito dai soci industriali. Nel quadro generale del patto di sindacato, erano stati concordati dei patti secondari per regolare i rapporti all'interno di ciascuno dei tre gruppi, in particolare per assicurare la prelazione all'interno di ciascun gruppo nel caso un socio bancario, industriale o francese volesse cedere il proprio pacchetto. Ecco, mi attribuisco la paternità dell'invenzione del gruppo C.

Quando e in quale modo nasce l'intesa con Bolloré?

Come lei stesso ha raccontato, poco dopo la morte di Cuccia, era l'agosto del 2000, Maranghi e Bernheim avevano fatto pace a Crans. Ebbene, non so come e non so quando, ma dopo quella svolta i francesi, di cui abbiamo già parlato nel capitolo precedente, cominciarono a comprare azioni Mediobanca.

Fu una loro iniziativa o si mossero su suggerimento di qualcuno?

Bolloré mi spiegò che era stato Maranghi a invitarli.

Maranghi cercava una sponda per neutralizzare Capitalia e UniCredit che cominciavano a contestarlo?

Lo si evince dalla sua intervista a Cossiga, quando il presidente emerito esalta il ruolo dei francesi nel far cadere la candidatura di Mario Draghi alla presidenza di Mediobanca in vista dell'assemblea del 28 ottobre 2002. La verità è che io, Bolloré, lo incontro per la prima volta nel marzo 2003. Mai visto prima. Me lo mandava Silvio Berlusconi, al quale l'aveva presentato Tarak Ben Ammar. Il premier aveva una con-

suetudine di lunga data con Tarak, che è un valente produttore di opere cinematografiche e televisive. Tunisino d'origine, francese d'adozione, e italiano per simpatia, potremmo dire, Tarak è uomo brillante e, al tempo stesso, affidabile. "Vedi un po', Cesare, se puoi ricevere questi miei amici francesi," mi disse Silvio.

Bolloré si era fatto una certa fama come raider in terra di Francia.

Vincent aveva concluso alcune fortunate operazioni, la più nota delle quali era stata l'improvvisa scalata alla Rue Impériale, società del gruppo Lazard, dalla quale si era poi ritirato con un bel gruzzolo rivendendo alla stessa Lazard. Ma la famiglia Bolloré ha quasi due secoli di storia industriale alle spalle, in patria e nelle colonie africane. Pensare a Bolloré come a un raider, a un banale predatore di Borsa, è davvero superficiale. Lui voleva investire in Italia e aveva accettato le profferte di Maranghi.

Ed era andato a farsi benedire dal presidente del Consiglio.

E lo trova tanto strano? Non si entra in casa d'altri senza presentare le proprie credenziali. Provi lei a investire in Francia senza chiedere permesso, e poi mi racconterà. D'altra parte, introdotto da Sarkozy, Bolloré era andato a trovare anche Massimo D'Alema, ex premier e allora leader dell'opposizione, avendo anche da lui quella che lei chiama la benedizione. La verità non è poi così difficile da capire: i francesi erano preoccupati dall'iniziativa delle banche sulle Generali. Se Mediobanca avesse perso il suo primato a Trieste, il valore della medesima Mediobanca sarebbe caduto e il loro investimento ne avrebbe risentito. Al dunque, fu Bolloré a riferirmi le condizioni poste da Maranghi: la conferma di Bernheim e di Perissinotto alla guida delle Generali; la cessione dei pacchetti azionari della compagnia appena acquisiti dalle banche; la salvaguardia dell'indipendenza di Mediobanca attraverso la conferma della sua alta direzione, e cioè di Renato Pagliaro e Alberto Nagel. Tutte condizioni che, nel tempo, sono state soddisfatte.

In verità, i pacchetti Generali ve li teneste a lungo.

Non avevamo preso impegni da onorare a una scadenza prefissata e certo non si poteva pretendere che vendessimo in perdita. Ma vendemmo, e con profitto.

Maranghi voleva che Pagliaro e Nagel fossero promossi entrambi direttori generali. Questa sua richiesta, lui scrisse, venne registrata in un addendum *al verbale del patto, aggiunto seduta stante nell'incontro che lo stesso Maranghi ebbe con lei, Bolloré, Tarak e Marco Tronchetti Provera dopo quella riunione del sindacato.*

Non ho il ricordo di nessun *addendum*. Aggiungo che non sarebbe stato nemmeno possibile, perché la Banca d'Italia ha bisogno comunque di un referente unico ai fini della Vigilanza. In quelle ore, chi tenne i rapporti con la Banca d'Italia per assicurare la regolarità delle procedure e delle decisioni fu lo stesso presidente del patto, Piergaetano Marchetti. Insomma, per andare al nocciolo, puoi pure fare due direttori generali, ma alla fine uno deve essere un po' più generale dell'altro. La doppia direzione generale nasceva dal sentimento paterno che il banchiere anziano nutriva verso i suoi giovani collaboratori. È un sentimento che si può comprendere e rispettare, ma che non poteva costituire un vincolo o, peggio, una ragione di contrasto con la Vigilanza.

LA QUARTA CONDIZIONE DI VINCENZO

In verità, c'era una quarta, ben più importante, condizione che Maranghi aveva posto per uscire in punta di piedi, come diceva lui: la soluzione radicale del conflitto d'interessi tra Mediobanca e le due banche socie. Era stata ribadita dallo stesso Maranghi il 10 marzo 2003 nel corso di un incontro, che si svolse a Milano, con il ministro dell'Economia, Giulio Tremonti, presenti anche il direttore generale del ministero, Domenico Siniscalco, e l'amministratore delegato di UniCredit, Alessandro Profumo.

Questo sì che è un punto importante. Vede, oggi, con il senno di poi, potrei perfino ammettere che Vincenzo Maranghi avesse ragione. Ma mi chiedo anche – e forse, se fosse ancora tra noi, se lo chiederebbe anche lui – come Mediobanca sarebbe stata in grado di sopravvivere senza avere alle

spalle UniCredit e Capitalia. Temo sarebbe già stata preda di qualcuno voglioso di assumere il controllo delle Generali, facendo leva proprio sulla partecipazione che vi ha Mediobanca. E poi quale sarebbe il potere di mercato di una Mediobanca senza più banche amiche alle spalle? Sono domande che oggi valgono anche per il futuro: se UniCredit uscisse da Mediobanca, che cosa resterebbe? Ma tornando al 2003, quella richiesta di Maranghi mi pare confermi l'intenzione dell'uomo di far uscire le due banche dal patto di sindacato. Ricorda la mia testimonianza? Giorgio La Malfa nega che quella fosse la reale intenzione di Maranghi e invece eccola qui, tra le richieste sue.

Ma allora non gli avete dato retta.

Capitalia e UniCredit rappresentavano un elemento di equilibrio in una Mediobanca che mi illudevo potesse ancora giocare un ruolo degno del suo grande passato.

C'è un passaggio, nella storia della defenestrazione del delfino di Cuccia, che dà proprio l'idea di come quello fosse un duello all'ultimo sangue.

All'ultimo sangue? Che paroloni a effetto!

Insomma... Lei ricorderà che Vincenzo Maranghi aveva già offerto le dimissioni sue e di Cingano il 25 gennaio 2003, e cioè ben 42 giorni prima del fatto. Perché non le accoglieste subito? Volevate prima sconfiggerlo in campo aperto?

Mi faccia fare mente locale.

PERCHÉ GENERALI

Andò così. Accompagnato da Pagliaro e Nagel in veste di testimoni a futura memoria, Maranghi rese visita all'ingegner Paolo Biasi, presidente della Fondazione Cariverona. L'incontro avvenne appunto il 25 gennaio nella città scaligera. A Biasi il banchiere comunicò che lui e Cingano si sarebbero dimessi perché i rapporti con le banche azioniste, UniCredit e Capitalia, si erano a tal punto deteriorati da danneggiare l'attività di Mediobanca. Ricordiamoci che il 20 gennaio Maranghi era stato

messo in minoranza sull'affare Fondiaria, e prim'ancora c'erano state la Montedison e la Fiat. Il delfino di Cuccia era dunque pronto a uscire di scena in punta di piedi, purché il patto di sindacato di Mediobanca si impegnasse a rispettare le condizioni di cui abbiamo già detto: salvaguardia dell'alta direzione, continuità del vertice delle Generali, l'uscita delle banche socie da Mediobanca. In quell'incontro, Maranghi non poteva pretendere la pronta cessione dei pacchetti di azioni Generali, perché ancora non era a conoscenza del rastrellamento che era appena iniziato o stava per iniziare. Ora le chiedo per quale ragione non accettaste quella resa condizionata.

Intanto, trovo irrituale rivolgersi a Biasi.

La Fondazione Cariverona era il primo azionista di UniCredit.

Che non era nemmeno il primo azionista di Mediobanca, perché il primo era Capitalia. Ma non è questo il punto. Mediobanca aveva un patto di sindacato con un presidente al quale rivolgersi.

E infatti Maranghi, pochi giorni dopo, fa lo stesso discorso al professor Marchetti, presidente del patto, e ai due principali soci privati. Nella lettera al Governatore Fazio e inviata per conoscenza anche al presidente della Camera, che abbiamo già citato, Maranghi scrive che Biasi gli diede conferma di aver prontamente informato lo stesso Governatore. E Biasi non smentì mai quel testo, pubblicato dalla "Voce Repubblicana".

Non posso commentare rapporti tra persone nei quali non ho avuto parte. E i contenuti di quella lettera, che lei cita spesso, furono contestati dalla Banca d'Italia. Andrei alla sostanza: Maranghi avrebbe potuto chiedere a Profumo e a me di far uscire UniCredit e Capitalia da Mediobanca, ma non l'ha fatto perché non ne aveva né il diritto né la forza. L'acquisizione dei pacchetti Generali chiarì quel che andava chiarito e rese possibile l'accordo conclusivo che lo stesso Maranghi negoziò con Bolloré e Tarak e che non comprendeva più la fuoriuscita delle banche, ma una misura assai più blanda: la discesa di entrambe al 6%...

Che non avete poi eseguito.

È vero. Non se ne sentiva più l'esigenza. UniCredit e Capitalia hanno conservato tali e quali per tre anni le loro partecipazioni in Mediobanca: l'uno aveva il 7,5% e l'altra l'8,6%. Ma nel 2007, dopo aver assorbito Capitalia, UniCredit cederà addirittura il 9%, più del doppio di quanto era stato prescritto nel 2003. In questo genere di cose, l'essere troppo fiscali dà risultati inferiori a quello che porta il naturale trascorrere del tempo. Ma perché non mi chiede della nomina del presidente di Mediobanca dopo Cingano?

PIUMINO DA CIPRIA E IL CODICILLO RCS

Gliela stavo per porre, questa domanda. Un attimo di pazienza. Perché scegliete Gabriele Galateri?

Il nome di Galateri maturò all'interno del gruppo B, tra i soci industriali. Torinese da generazioni, era stato per un breve periodo amministratore delegato della Fiat e prima, a lungo, lo era stato dell'Ifil, la finanziaria di Umberto Agnelli. Galateri è un uomo di equilibrio, smussa gli angoli, lima concetti, bilancia posizioni, previene reazioni. Senza nulla togliere alla sua indubbia professionalità, è versato in quella vera e propria arte che è il "troncare, sopire". Perciò ha buone relazioni. Da noi, in Mediobanca, avrebbe iniziato quel mestiere di presidente che poi non abbandonerà più, conquistandosi un affettuoso nomignolo: Piumino da cipria. Dopo Mediobanca, Galateri andrà in Telecom Italia e ora è in Generali, al mio posto.

Non pare entusiasta di Galateri.

Non è così. Ma forse mi fa velo – un po', non molto – un episodio che riguarda la società editrice del suo giornale, signor Mucchetti. In quella circostanza, Galateri si comportò da primo dei manager e non da presidente. Stava ancora imparando.

Rcs? Apriamo pure una parentesi.

Siamo alla fine della primavera del 2004. Per far fronte al proprio indebitamento, la finanziaria Gemina deve vendere quasi tutta la sua partecipazione nella Rcs MediaGroup, poco più del 9%, 2-300 milioni di valore. Quella partecipazione era

una quota del pacchetto azionario che la Fiat aveva dal 1984. Giovanni Agnelli l'aveva ceduta alla Gemina, allora controllata dalla famiglia Romiti. Insomma, quel 9% dell'editrice del "Corriere" faceva parte della liquidazione riconosciuta dalla Fiat a Cesare Romiti per il suo lungo servizio a Torino. E Cesare Romiti, in virtù di quella quota, aveva assunto la presidenza della società operativa, la Rcs Quotidiani, lasciando al figlio Maurizio la carica di amministratore delegato della holding posta a capo del gruppo editoriale. In base al patto di sindacato di Rcs, quelle azioni, che Gemina metteva in vendita, andavano offerte in prelazione ai soci del patto. L'argomento viene dunque posto all'ordine del giorno del consiglio di Mediobanca, com'è ovvio. Ma Galateri ci informa che c'era stata una riunione di alcuni membri del patto di sindacato della Rcs nella quale si era decisa la ripartizione del pacchetto romitiano senza che Fiat e Mediobanca ritirassero la loro parte. Chiedo perché. Il presidente spiega che Mediobanca non avrebbe mai dovuto avere una partecipazione superiore a quella della Fiat, e siccome la Fiat aveva rinunciato a esercitare la prelazione, anche noi ci saremmo dovuti astenere.

Galateri faceva riferimento a una famosa dichiarazione di Giovanni Agnelli: "La Fiat avrà sempre un'azione più di tutti in Rcs".

L'avevo sentita pure io, quella dichiarazione. Ugualmente, resto sconcertato. Capisco l'orgoglio sabaudo dell'Avvocato. E capisco pure che la Fiat del 2004 non possa destinare soldi all'editoria, ma Mediobanca è Mediobanca. E non è interesse di Mediobanca perdere peso nel primo gruppo editoriale del Paese non comprando quanto può comprare al solo scopo di puntellare una volontà fuori tempo di un Agnelli scomparso. Viene chiesto il voto.

Da lei?

No. Per me, in consiglio non si dovrebbe mai votare. Se manca l'accordo, si riesamina la questione, la si sviscera meglio e poi si arriva a conclusioni comuni. Furono Nagel e Pagliaro, presenti alla riunione senza diritto di voto, a sollecitare un pronunciamento.

Cuccia diffidava dell'editoria. Maranghi era rimasto in Rcs dicendo che il suo rapporto era limitato alle mille lire che spen-

deva ogni mattina all'edicola per comprarsi la sua copia del "Corriere". Nagel e Pagliaro non sono entusiasti dell'idea di una Mediobanca per sempre azionista di Rcs. In attesa di poter uscire senza sconquassi, favorendo buone soluzioni, non volevano salire nell'azionariato.

Non inseguiamo i miti. In tanti anni, se avesse voluto, Mediobanca sarebbe ben potuta uscire dal "Corriere", ma non l'ha mai fatto. Certe posizioni mi ricordano la maschera di Bertoldo che accetta sì di farsi impiccare, ma vuole cercare da sé la pianta, e naturalmente non la trova mai. Resta il fatto che il voto smentì il presidente. Subito dopo, ci riunimmo Giampiero Pesenti, Carlo Buora per Pirelli, Galateri, Bolloré e io per vedere come fare. E fu allora che Galateri svelò di aver già firmato un codicillo che impegnava Mediobanca a non partecipare al riparto.

E allora?

Per rientrare, bisognava riaprire una discussione con Bazoli per rivedere il codicillo. Pregai Pesenti di cercare il professore a San Pietroburgo, dove si era recato per uno scambio culturale.

Intesa possiede una preziosa collezione di icone russe.

Se la memoria non mi tradisce, era proprio questa la ragione della trasferta russa di Bazoli. Al suo ritorno in Italia, reimpostammo la ripartizione. Bazoli avrebbe avuto piacere che, assieme a Capitalia, entrasse anche UniCredit, dato che Alessandro Profumo già faceva parte del consiglio della Rcs Quotidiani. Ma Profumo non volle. Secondo lui, era meglio che le banche non avessero quote di giornali.

In verità, Profumo figurava come indipendente designato dalla Italcementi. E infatti, per coerenza, avendo rifiutato l'invito di Bazoli, uscì dal consiglio e fece vendere un pacchettino di titoli Rcs che UniCredit aveva in portafoglio per fare trading.

Preso atto dell'orientamento di UniCredit, Pirelli e Intesa arrotondarono le loro partecipazioni in Rcs. Della Valle vi entrò e con lui si accomodarono nel patto Ligresti e Merloni.

Con quella mossa, lei smentì il presidente di Mediobanca che aveva preso un impegno con terzi.

Aveva fatto male a farlo, non avendone il pieno potere. D'altra parte, mi dissi, non sarà una tragedia se, all'esterno, si capirà che a Mediobanca c'è un consiglio di amministrazione che amministra.

FATE ERMOLLI, TELEFONA BERLUSCONI

In quel voto, Galateri si astenne da solo. E questo, in banca, è un gesto non privo di coraggio. Ma riportiamoci al 2003. Lei ormai esercitava una grande influenza in Mediobanca. Come si arriva alla nomina di Galateri presidente?

A Galateri giovarono, per così dire, certi consigli non richiesti che vennero dall'alto. Per la precisione da Palazzo Chigi.

Vuol dire che Silvio Berlusconi s'impicciò del dopo-Maranghi?

"S'impicciò": ma che modo di parlare è mai il suo? Berlusconi provò a dare quello che riteneva essere un buon consiglio, ecco che cosa fece. Sa, era una di quelle serate milanesi piovigginose, che fanno tanto rimpiangere Roma. Era aprile, ma sembrava novembre. Si doveva ragionare su come dare attuazione alle intese appena raggiunte con Maranghi e Cingano. Nella residenza di Ligresti, a via Ippodromo, erano convenuti Profumo, Tronchetti Provera, il professor Marchetti, Tarak, Bolloré e il suo avvocato, oltre a me e al padrone di casa. A un certo punto arriva anche Ennio Doris, il patron della Mediolanum. Gli squilla subito il cellulare. Mi fa un cenno: "Cesare, ho in linea Silvio, ti vuol parlare". E Berlusconi, con quel suo fare avvolgente, e certo con le migliori intenzioni, mi suggerisce di proporre Bruno Ermolli quale nuovo presidente di Mediobanca. In precedenza, mi aveva fatto il nome di Carlo Salvatori, ma senza successo. Gli avevo fatto presente che Salvatori era presidente di UniCredit e non avrebbe avuto senso che io, presidente di Capitalia, mi mettessi a pescare nomi in casa dell'altra banca del gruppo A. Avrei disturbato. Ermolli, dunque.

Stiamo parlando di quell'Ermolli che guida la società di consulenza Sinergetica e sta nel consiglio di Fininvest e del Teatro alla Scala e che il premier aveva appena tentato di far eleggere presidente della Fondazione Cariplo al posto di Giuseppe Guzzetti senza riuscirci nonostante la forza del centro-destra in Lombardia?

Sì, proprio di quell'Ermolli stiamo parlando.

E lei che cosa disse all'amico Silvio?

Gli risposi: "Ermolli è un eccellente professionista ma è pure un tuo collaboratore". Gli spiegai che c'è sedia e sedia. Berlusconi non coglieva la delicatezza di certe situazioni, l'esigenza di pacificare, di sanare le ferite. Non so dire se capì bene le ragioni del mio no, ma non me ne volle. E i rappresentanti di Mediaset e di Mediolanum votarono poi senza problemi per Galateri. Faccio notare che oggi, grazie all'articolo 36 del decreto Salva Italia del governo Monti, rivenduto dalle solite anime belle come un gran progresso, Doris è dovuto uscire dal consiglio di Mediobanca perché siede anche in quello di Mediolanum, ritenuta concorrente dai burocrati. Al suo posto, nel consiglio di Mediobanca, è finalmente arrivato Ermolli.

CAPITALIA, LA POLITICA INTERNA

Se la partita di Mediobanca e Generali rappresenta la politica estera di Geronzi, cruciale resta pur sempre la politica interna, ovvero la guida di Capitalia, come ormai si chiama la Banca di Roma. Con la cessione della Toro a De Agostini e con la diluizione della partecipazione della Fondazione Cariroma in seguito alla fusione con la Bipop-Carire, si riapre la questione degli assetti di controllo della banca della capitale.

Due furono le operazioni per risolvere la questione. La prima, di più modeste dimensioni, riguardò il Mediocredito Centrale che avevo affidato a Matteo Arpe. A metà 2002, ne collocammo il 19% per 228 milioni di euro presso 11 nuovi azionisti che avevano la facoltà di raddoppiare la propria quota entro l'anno successivo in vista della quotazione in Borsa prevista entro il 2005.

Ecco la merchant bank *di Geronzi, scrissero i giornali. Farà concorrenza a Mediobanca.*

Esagerazioni. Del resto, anche il progetto di quotare il Mediocredito in Borsa perse interesse nel momento in cui cambiarono gli assetti in Mediobanca. E tuttavia la platea dei nuovi azionisti era di alto livello e perciò costituiva un viatico verso il mercato finanziario. Con il 3% ciascuno entrarono Fininvest del premier Berlusconi, Telecom Italia di Marco Tronchetti Provera, la Toro ancora della Fiat e l'Hopa di Gnutti; con l'1,5% si affacciò la Parmalat di Tanzi; poi con l'1% ciascuno, la farmaceutica Angelini, i cementieri Pesenti e Colaiacovo, i costruttori Toti e Marchini e infine, con un mezzo punto, c'era anche Nerio Alessandri con la sua bella Technogym. Assai più delicata sarebbe stata la risistemazione degli assetti della casa madre Capitalia, ma il consenso suscitato dal Mediocredito aiutava.

Perché fu più delicata?

Con la Fiat che vende la Toro alla De Agostini e la Fondazione Cariroma che ormai vuole avere la libera disponibilità delle sue azioni, il patto di sindacato a tre con gli olandesi dell'Abn Amro viene meno. E l'Abn Amro, con il suo 9%, diventa il primo azionista di Capitalia in un contesto che rischia di disgregarsi. Bisogna dunque ricostruire con altri soggetti un sindacato azionario che abbia il 30% per dare stabilità alla banca. Rimpiazzare la Fondazione Cariroma era abbastanza agevole. Avevamo già imbarcato tra gli azionisti la Fondazione Manodori di Reggio Emilia, grazie alla fusione con Bipop-Carire, e la Regione Sicilia grazie all'incorporazione del Banco di Sicilia di cui quell'istituzione aveva conservato una quota. Ma poi? Trovare altri soci, di estrazione privata, disposti a entrare nel nuovo patto era meno pacifico. De Agostini mantenne una partecipazione di cortesia, ma l'accordo di *bancassurance* non poteva più reggere e così ne stipulammo un altro con la Fonsai di Ligresti, che acquisì in tal modo titolo per entrare nell'azionariato e nel patto. Con lui, arrivarono anche Pirelli, Colaninno, Angelucci, Toti, Marchini, Colaiacovo e Ferrarini. Un grande successo.

Ma era anche il segno che a Roma si copiava lo schema di Mediobanca all'indomani dei gravi segni di debolezza che proprio quello schema aveva manifestato a causa dei conflitti d'in-

teresse tra la banca e i suoi clienti che ne diventavano azionisti. Dai costruttori romani a Tanzi, da Ligresti a Tronchetti Provera era tutto un do ut des*: il banchiere ti finanzia e tu voti per il banchiere nel consiglio della banca.*

Diversamente da Mediobanca, nell'azionariato di Capitalia non c'erano banche concorrenti a complicare le cose. Ma riconosco che molti azionisti erano in conflitto d'interessi. E tuttavia quali altre scelte aveva Capitalia? Chi possiede i denari per investire in una banca è quasi sempre cliente di quella o di altre banche. Le banche non sono un affare per i poverelli di Assisi, ancorché possano pure fare del bene. La presenza di industriali al vertice delle aziende di credito porta una ventata di imprenditorialità, come in fondo auspicava il legislatore che nel 1993 cambiò la legge bancaria del 1936 per superare il regime di separatezza tra banca e impresa. Certo, il problema c'era e andava governato. Fondamentale è la prevenzione del conflitto d'interessi nei singoli casi concreti, non in astratto.

I SEGUGI DEL DOTTOR D'ANDREA

Mentre lei risistemava gli assetti azionari, una squadra di 9 ispettori della Banca d'Italia, guidata da Edoardo D'Andrea, verificò i bilanci e l'organizzazione aziendale del gruppo Capitalia. L'ispezione dura un anno, dal 17 giugno 2002 al 12 giugno 2003. Fa emergere problemi non trascurabili. La Vigilanza riconosce gli sforzi fatti dalla banca per estendere le operazioni al Nord e alla clientela di maggior dimensione allo scopo di diminuire i rischi tipici del cosiddetto small business *nelle aree di insediamento tradizionale, nel Centro-Sud del Paese. La Vigilanza ricorda anche le cartolarizzazioni delle quali abbiamo parlato nel quarto capitolo, ma poi rileva come Capitalia abbia ancora, a fine maggio, crediti deteriorati pari al 17% degli impieghi. Un'incidenza molto pesante.*

Se cita le constatazioni della Vigilanza, bisogna anche riferire la risposta di Capitalia. Per dare un'idea dello sforzo che stavamo facendo, basti ricordare che la Banca di Roma a fine 1998 aveva il 62,5% dei propri crediti nel Centro e il 24% al Nord. Nel giugno 2003, Capitalia aveva ridotto al 36,8% dei

propri crediti l'esposizione al Centro e aumentato al 45,7% l'esposizione al Nord del Paese.

Merito dell'acquisizione della Bipop-Carire?

Anche, ma non solo. Ma facemmo di più. Nei 12 mesi dell'ispezione, Capitalia aumentò gli accantonamenti per fronteggiare le eventuali perdite sui crediti deteriorati. Al netto dei fondi rischi che avevamo così aumentato, i crediti deteriorati scendevano dal 9,3% del giugno 2002 all'8,2% del giugno dell'anno dopo.

Nell'elenco dei debitori con cui, secondo la Vigilanza, Capitalia sarebbe stata troppo permissiva, figurano gruppi come l'immobiliarista Bonifaci, proprietario del "Tempo", l'editore televisivo e presidente della Fiorentina, Cecchi Gori, il già citato Cragnotti, il petroliere Franco Sensi, patron della Roma, l'editore e tipografo Vittorio Farina (datore di lavoro di Bisignani), l'immobiliarista Federici, il terribile padrone della squadra di calcio del Perugia, Luciano Gaucci.

L'elenco può essere anche un po' più lungo. Contiene le ferite di una lunga storia. Le ho già detto come si era formata Capitalia e quale è stata la storia degli istituti che l'hanno generata, di cui in precedenza abbiamo ripercorso le tappe. Ma la banca stava ormai reagendo.

La Vigilanza rilevava l'ancor forte dipendenza della banca dal settore dell'edilizia, e cioè dai palazzinari romani.

L'industria delle costruzioni stava cambiando anche a Roma e nel Lazio, lasciando morti e feriti che, per noi, volevano dire presto o tardi perdite su crediti. Se operi a Roma non presti denaro a Steve Jobs e nemmeno a Enzo Ferrari.

La Vigilanza osserva che troppo spesso cercavate soluzioni bonarie procrastinando il redde rationem.

Talvolta, avevamo pensato che il pugno di ferro non fosse la soluzione più conveniente per la banca. In ogni caso, accogliendo e anche prevenendo i suggerimenti degli ispettori per il domani, avevamo migliorato il monitoraggio delle situazioni critiche e reso più rigorose le procedure di erogazione del credito.

Attorno alla Banca di Roma c'è sempre stato il sospetto che il supporto a tanti clienti fosse anche il frutto di pressioni della politica. Il caso di Giuseppe Ciarrapico, già presidente della Roma, titolare delle Terme di Fiuggi e di un certo numero di cliniche nel Lazio, è esemplare. Il "Ciarra" era quel che si suol dire un fascistone, editore di testi nostalgici, di "Ciociaria Oggi" e di altri quotidiani locali. Al tempo stesso, era un obbediente famiglio di Andreotti, che lui chiamava "il Principale". La Banca di Roma salvò dal fallimento le cliniche, convertendo i crediti in azioni di una holding, la Sanità Spa, che avevano poco valore, e salvaguardò il ruolo del figlio Tullio, nonostante tutto.

Ciarrapico è un cliente che viene da molto lontano. In ogni senso. Se lo avessimo lasciato fallire, non è detto che la banca avrebbe sopportato un onere inferiore. Ma perché liquidare Ciarrapico come un fascistone?

Be', lui non nascondeva le sue simpatie politiche.

Eppure, l'uomo, criticabile per alcuni versi, ha meritato riconoscenze insospettabili, ancorché silenziose. E poi vanta relazioni sorprendenti. Mica solo Giulio Andreotti. Giornali di sinistra come "la Repubblica" e "L'Espresso", sempre pronti a impartire lezioni di etica, hanno un debito di gratitudine verso di lui, e verso Andreotti naturalmente. Fu Ciarrapico, nel 1991, a mediare tra Carlo De Benedetti e Silvio Berlusconi, su mandato del Principale, per arrivare alla spartizione della Grande Mondadori e a restituire a ciascuno una casa adatta alla propria storia. Dove aveva fallito la Mediobanca di Cuccia, ebbe successo questo corpulento signore poco avvezzo ai salotti. Senza di lui, e senza la sensibilità di Andreotti per il pluralismo delle culture e, se proprio vuole, anche del potere, Eugenio Scalfari non avrebbe più avuto il suo giornale. E come dimenticare che il principe Carlo Caracciolo entrò proprio in quella Sanità Spa che lei tanto disprezza, e con Ciarrapico si mise d'accordo per tentare il rilancio della Casina Valadier, al Pincio?

Se posso rallegrarla con un ricordo, le dirò che, su suggerimento di Caracciolo, andai a trovare Ciarrapico nella sua casa di Roma, una palazzina intonacata di bianco dalle parti di via Sardegna, subito dopo quella famosa mediazione. Il "Ciarra" sem-

brava aver voglia di fare quattro chiacchiere a taccuino chiuso con un giornalista di quel gruppo editoriale così lontano da lui. Compresi solo alla fine il perché di quella strana cena, noi due seduti l'uno di fronte all'altro, ai lati brevi di un fratino esageratamente lungo. Fu quando, al momento del congedo, il padrone di casa esibì i regali che aveva ricevuto per quel suo servizio: un paesaggio tutto scuro da parte di Berlusconi ("L'ho fatto vedere e mi hanno detto che è una crosta," mi confidò), una cosa minima che non ricordo da parte di De Benedetti, un volumetto con una raccolta di suoi articoli da parte di Scalfari ("Voleva essere un omaggio tra editori o non voleva spendere?"); il migliore fu Caracciolo che, conoscendo la sua passione per i soldatini di piombo nelle divise storiche, gliene fece avere un plotone, cosa che lui gradì. Nel tendermi la mano, il "Ciarra" sentenziò: "Mai aspettarsi niente dai ricchi!".

A me Ciarrapico non parlò mai di quei regalini. Forse non avevo la giusta confidenza. Ma io le voglio anche dire che questa storia della Banca di Roma al servizio della politica non la trovo accettabile. Ma insomma, Tangentopoli mi pare sia stata edificata a Milano! E queste banche del Nord, che ci facevano la morale tutti i santi giorni, non hanno forse fatto strage di amministrazioni locali in tutta Italia spacciando derivati a poveri sindaci e governatori ignari di quegli orrendi prodotti finanziari? Non hanno forse prestato miliardi a spericolati speculatori di Borsa e a immobiliaristi che non sono certo migliori di altri solo perché investono in Lombardia o si sono presi una compagnia di assicurazioni? E quei banchieri l'hanno fatto così, per sbaglio, o perché avevano un personale tornaconto nei bonus legati agli utili di fine anno che in quel modo potevano pompare?

Allude a UniCredit per i derivati, a Intesa per Zaleski e Zunino, a Mediobanca per Ligresti?

I nomi non li ho fatti di proposito. Perché non avrebbe senso né storico né economico ridurre fenomeni diffusi a casi personali. Certo, la storia, se la si racconta, bisogna raccontarla tutta, senza partigianerie. Ma vorrei tornare a quell'ispezione della Vigilanza per dirle che ormai i vecchi nodi potevano essere finalmente affrontati riclassificando i crediti verso questi clienti tra gli incagli o tra le sofferenze o ancora, come nei casi di Sensi e Farina, tra i crediti oggetto di ristrutturazione.

Che vuol dire allungare le scadenze del rimborso e rinegoziare i tassi d'interesse.

Ma quel che più conta è che quell'ispezione, come la precedente del 1995, ci diede lo stimolo per accelerare quei miglioramenti dell'organizzazione del gruppo che già stavamo operando.

TANZI, IL CLIENTE CHE SCOTTA

Sui clienti problematici non ho ancora finito. Dobbiamo parlare del più importante di tutti, e cioè del gruppo Tanzi, formato dalla Parmalat e dalla Parmatour. Lei, signor Geronzi, è stato condannato a 5 anni dal Tribunale di Parma perché avrebbe concorso alla bancarotta della Parmalat inducendo Calisto Tanzi ad acquistare a caro prezzo le acque minerali Ciappazzi dal gruppo Ciarrapico, debitore di Capitalia a forte rischio di insolvenza. Contro questa condanna lei ha fatto ricorso alla Corte d'Appello...

La fermo subito. Il caso Tanzi non può essere ridotto a quello di un cliente problematico come tanti altri. Esso rappresenta uno scandalo gigantesco che ebbe un'eco mondiale, una colossale violazione della legge che produsse un'insolvenza da 14 miliardi.

Certo, il suo rapporto con Tanzi merita un'attenzione specifica.

Cominciamo allora con il dire che, sull'operato di Capitalia nelle vicende Parmalat, e anche in quelle Cirio, ho già fatto chiarezza nella relazione che ho svolto il 20 febbraio 2004 davanti alle Commissioni Finanza e Industria della Camera e del Senato riunite in seduta congiunta. L'ho fatta, badi, nei limiti delle mie conoscenze e delle mie responsabilità. E questo è un punto dirimente. Il processo decisionale di una grande banca, com'era la Banca di Roma, coinvolge una pluralità di strutture manageriali e di comitati nel quadro di procedure che, nell'insieme, annullano ogni possibile ruolo del singolo, quale che sia la funzione da questi ricoperta. È stato soltanto a conclusione dei due processi di primo grado di Parma,

per il caso Ciappazzi-Parmalat, e di Roma, per il caso Cirio, che ho maturato una conoscenza delle condotte degli esponenti di Parmalat e di Cirio che ero ben lontano dal poter avere all'epoca dei fatti. Le informazioni mi sono venute dai documenti e dalle testimonianze raccolte dai miei legali e dal pubblico ministero.

La interrompo a mia volta per dire che, in questo colloquio, non le rivolgerò domande sui particolari di queste vicende. I processi si fanno davanti ai giudici nel rispetto del diritto degli imputati alla difesa che, come ho personalmente appreso da parte civile nel processo alle deviazioni della security di Telecom e Pirelli, comprendono anche il diritto di non dire la verità...

Una precisazione, questa, che trovo a dir poco inutile, anche perché questa sua "lacuna" suona troppo maldestramente allusiva: se lei davvero pensasse questo, non dovrebbe nemmeno impegnarsi in questa lunga conversazione con me. Io rispondo alle sue domande per un dovere di trasparenza e di *accountability* che mi auto-impongo. Lo faccio nel dovuto rispetto verso la Corte d'Appello, davanti alla quale sono sicuro di poter dimostrare la mia correttezza sui singoli episodi che sono stati oggetto della sentenza di primo grado. Ma lei sembra avere il problema di proteggere la sua reputazione di giornalista-contro più che il desiderio di scoprire la verità.

Diciamo che avverto la necessità di contemperare i suoi diritti di cittadino con i miei doveri di giornalista senza aggettivi. E i giornalisti di tutto il mondo si sono chiesti come sia stato possibile alle banche non avere sentore di che cosa bolliva in pentola a Collecchio.

Lei, signor Mucchetti, mi permetterà di esprimere fin d'ora la mia sorpresa davanti a un tale semplicismo. Ma come fa ad affermare che si doveva sospettare la falsità dei bilanci Parmalat? È la solita storia del senno di poi. Quando la magistratura entra in azienda, setaccia i computer, mette le mani nelle carte più segrete, scopre ciò che poteva essere stato nascosto per anni e anni a tutti, banchieri compresi. I processi Parmalat di Milano e di Parma hanno accertato le infinite manovre fraudolente degli amministratori per ingannare il mercato: fatture false per centinaia di milioni relative a vendite fittizie di latte in polvere; documenti confezionati *ex no-*

vo per attestare un inesistente swap miliardario con la Sumitomo Bank; la costituzione falsa del Fondo Epicurum per far risultare enormi disponibilità finanziarie del tutto irreali. Un castello di menzogne che ha alimentato il mito del gruppo di Collecchio davanti alla finanza internazionale. Ma secondo lei era davvero possibile avere sentore dei falsi?

SI POTEVA NON SAPERE? SI DOVEVA SAPERE?

Secondo me, sì. La questione delle questioni mi pare sia la cecità delle banche di fronte ai bilanci ufficiali della Parmalat: di quelle banche, italiane ed estere, che avevano prestato circa 4 mila miliardi di euro al gruppo Parmalat e avevano organizzato l'emissione di sue obbligazioni, collocamenti privati, promissory notes *e altro ancora per ulteriori 10 miliardi. A dire che si doveva sospettare la falsità dei bilanci è lo stesso commissario straordinario, Enrico Bondi. Sarebbe bastato fare una somma: i debiti di Parmalat con le sole banche italiane, quali risultavano dalla Centrale Rischi, più l'ammontare delle obbligazioni Parmalat censite da Reuters o da Bloomberg. Quella somma costituiva il debito finanziario reale, stimato oltre tutto per difetto perché i debiti verso le banche estere non sono monitorati dalla Centrale Rischi. Sarebbe stato facile vedere come, da anni, questa somma fosse più alta dei debiti finanziari esposti nel bilancio consolidato ufficiale.*

Ma via! Ha un bel dire il commissario Bondi che si poteva capire e scoperchiare la pentola degli inganni. Anche a lui è capitata la stessa cosa. Ha potuto scoprire la falsità della contabile in cui si attestava l'esistenza di un'enorme liquidità disponibile presso la Bank of America solo quando, a metà dicembre 2003, si sono mossi i revisori e hanno appreso dalla banca americana che la liquidità disponibile presso il presunto conto di Bonlat, una società del gruppo Parmalat, era uguale a zero.

Ma come poteva, il commissario Bondi, capire in una settimana quanto nessun altro aveva capito in 15 anni? Bondi entra da superconsulente in una Parmalat ormai al capolinea soltanto il 9 dicembre 2003. Il 15 dicembre subentra a Tanzi come presidente e amministratore delegato. Il 23 dicembre viene nominato commissario straordinario dal governo. La falsa contabile di 3,9

miliardi viene rivelata dalla Bank of America ai revisori il 18 dicembre... E poi il punto del contendere non è se c'era o non c'era la liquidità che pure conta. Il punto del contendere è la rappresentazione dei debiti tout court *nel bilancio del gruppo. La discrepanza, di cui abbiamo detto, era dell'ordine di alcuni miliardi. Avrebbe dovuto far scattare l'allarme rosso almeno 6 o 7 anni prima.*

I poteri di Bondi erano assoluti, tanto più nel contesto della deflagrazione dello scandalo Parmalat. Ma stiamo ai fatti certi. Nessun operatore finanziario, nella vasta platea internazionale, ha mai dubitato della solidità del gruppo Parmalat. La stessa Merrill Lynch, in un report datato 5 dicembre 2002, pur esprimendo riserve su alcuni aspetti della gestione finanziaria del gruppo, non solleva alcun dubbio sulla veridicità dei bilanci e sui dati fondamentali dell'azienda di Collecchio. E che dire poi del rating positivo attribuito da Standard & Poor's fino a poche settimane prima del crollo? Anche lei, signor Mucchetti, considerava con favore la Parmalat nelle sue analisi sull'"Espresso". O ricordo male?

Touché! *Alla considerazione, che avrebbe fatto Bondi nel suo rapporto, sono arrivato solo nella primavera del 2004 e ne ho scritto sul "Corriere". Tutte le volte che mi è capitato di parlare o di scrivere del ruolo dei giornali su Parmalat mi sono preso la mia parte di responsabilità per quell'abbaglio: è vero che "L'Espresso", il periodico per il quale allora lavoravo, non era abbonato né a Reuters né a Bloomberg, e dunque non avevamo sott'occhio la somma delle obbligazioni; è vero che alla Centrale Rischi hanno accesso le banche e non i giornalisti, che dunque non possono avere i dati della Centrale sui debiti; e tuttavia non è meno vero che la presenza nei conti Parmalat di tanta liquidità, che rendeva poco, a fronte di tanti debiti, che costavano molto, avrebbe dovuto indurre il bravo giornalista a indagare di più sui bilanci ufficiali, a non accontentarsi delle rassicurazioni dell'azienda. Quanto alle banche, l'abbaglio fu generale. E però una non volle avere Tanzi come cliente: la solita Mediobanca. Ma vedo che lei, signor Geronzi, non cita la Banca d'Italia.*

Che cosa c'entra la Banca d'Italia?

C'entra, c'entra. La pur penetrante ispezione della Vigilanza su Capitalia, che abbiamo citato prima, indica ben 17 grandi

debitori a rischio, ma non menziona Tanzi. Anche per la Banca d'Italia, Parmalat andava bene.

Non commento i documenti riservati della Vigilanza, che qualcuno le ha fatto avere per i suoi scopi. Ma ricordo che il Governatore Antonio Fazio spiegò la posizione della Banca d'Italia davanti alle Commissioni parlamentari in modo esaustivo, e senza suscitare contestazioni sul piano tecnico.

CRAGNOTTI, L'ALTRO PERICOLO

Le cronache del tempo fanno pensare a relazioni speciali, e dunque pericolose, della Banca di Roma con Calisto Tanzi e Sergio Cragnotti, l'altro storico cliente che le ha procurato il guaio di un'altra condanna a 4 anni in primo grado per i bond Cirio...

Alt. Due precisazioni. Primo, la Banca di Roma non ha mai intrattenuto relazioni speciali, e dunque pericolose, con Tanzi e Cragnotti. Essi sono stati soltanto due clienti di rilievo che hanno deciso, in piena autonomia e responsabilità, le relazioni d'affari che hanno avuto tra loro. Secondo, come ho già avuto modo di spiegare, i tre collocamenti di obbligazioni Cirio sono stati giudicati perfettamente regolari dalla Vigilanza della Banca d'Italia. D'altra parte, non è da quella provvista di liquidità che la Cirio ha estratto le risorse per ridurre la sua esposizione verso la Banca di Roma. Ho fiducia che la Corte d'Appello ristabilirà quella che io considero la verità dei fatti, e dunque l'esatta attribuzione delle responsabilità.

Prendo atto, naturalmente. Mi auguro che verità storica e verità giudiziaria possano combaciare. Ma ora torno alla questione delle relazioni. Nel 2002, Tanzi diventa azionista del Mediocredito Centrale, la vostra merchant bank. *A questo scopo versa 18 milioni alla holding bancaria Capitalia, mentre da anni non riusciva a rimborsare i 25 che aveva ricevuto dalla Banca di Roma. E poi entra pure nel consiglio di Capitalia. Cragnotti ha nella Banca di Roma l'*haus bank, *la banca di casa che sottoscrive anche il 4,6% del capitale della sua holding, la Cragnotti & Partners. Il fratello di Cragnotti era un alto dirigente della Cariroma.*

Tanzi godeva di un'ottima reputazione in Italia e all'estero. Era stato un presidente della Repubblica, non io, a nominarlo Cavaliere del lavoro, avendo espletato le verifiche del caso. La Parmalat fu a lungo uno dei grandi sponsor della Formula Uno. La sua esperienza industriale e commerciale era materia di studio. Abbiamo già detto del rating di cui godeva il titolo che, tanto per capirci, era più alto di quello di cui gode oggi la Fiat di Marchionne. Le piccole vicende di un piccolo finanziamento personale, alla cui gestione peraltro sono stato estraneo, rimpiccioliscono ulteriormente davanti ai giudizi che il mondo intero – dalla finanza alla politica – dava di Tanzi. È in virtù di questa reputazione che Tanzi entra nel consiglio di Capitalia e nel capitale del Mediocredito...

Dalle carte del processo di Parma, già nella seconda metà degli anni novanta emergono dubbi da parte di alcuni dirigenti della banca sulla solidità del gruppo emiliano e dello stesso Calisto. Il rating, che le strutture della banca assegnavano al gruppo Tanzi ai fini delle erogazioni creditizie, era "precario".

In base ai criteri seguiti da Banca di Roma nell'ambito del suo rating interno, che esprimeva le valutazioni sintetiche dei clienti, la qualificazione di "equilibrio precario" non aveva una connotazione negativa. Al contrario questa qualificazione esprimeva una posizione intermedia nella quale si collocava una notevole parte della clientela. A noi, come alle altre banche, certo non sfuggivano le difficoltà delle attività turistiche della famiglia Tanzi, ma noi, come le altre banche, ritenevamo che la solidità del gruppo Parmalat garantisse anche per Parmatour. Poi le ricordo, quanto alle strutture della banca, che mai le loro istruttorie e le loro proposte sono state disattese.

Parmalat era una società quotata in Borsa, dunque piena di soci di minoranza. Non avrebbe dovuto assumere rischi a favore di una società personale del suo azionista di maggioranza.

Il punto, che lei solleva, è ragionevole, ma riguarda i soci di minoranza, non la banca creditrice che deve decidere sulla base delle garanzie. Ma lei, quando evoca le fuorvianti illazioni di quegli anni sulle cosiddette relazioni speciali e pericolose, lascia intendere che ci siano stati trattamenti di favore. È qui che sbaglia. E a dimostrarlo è la linea che proprio Tanzi ha tenuto al processo quando ha accusato la banca di averlo,

dice lui, costretto a fare operazioni come gli acquisti della Ciappazzi e di Eurolat, che, sempre a suo dire, non gli convenivano. Sono circolate, al proposito, vere e proprie leggende metropolitane. Si è detto che la Ciappazzi non avesse la concessione per lo sfruttamento commerciale dell'acqua minerale delle fonti siciliane, quando invece era stata la società acquirente a dimenticarsi di chiedere di effettuare la voltura della concessione. Per sostenere la presunta coartazione di Tanzi da parte della banca, si è proclamato che l'acqua minerale era fuori dal perimetro degli interessi di Parmalat quando, invece, il gruppo emiliano aveva addirittura un settore dedicato, l'Acqua Parmalat. Si è osservato, con Tanzi, che Eurolat, l'azienda lattiero-casearia di Cragnotti, sarebbe stata strapagata, quando il valore d'impresa, comprensivo del prezzo e dei debiti accollati, era stato ridotto da 950 miliardi di lire a 661 miliardi più 64 di patto di non concorrenza, dopo ben quattro atti integrativi dell'accordo originario tra Parmalat e Cirio. Il consulente tecnico del pm al processo Cirio, il dottor Giannetti, ispettore della Banca d'Italia, sostenne che Eurolat era stata buttata via...

*Come dicevo, non entro nei dettagli di queste operazioni che saranno materia dei processi d'appello. Mi limito a chiederle come mai la Banca di Roma aveva rapporti così stretti con un personaggio come Sergio Cragnotti, che aveva patteggiato per la tangente Enimont, era stato interdetto dalla Borsa canadese per l'*insider trading *fatto sui titoli della cartiera Lawson Mardon ed era stato pesantemente multato dalla Consob brasiliana per irregolarità nell'affare Bombril.*

Non c'è da stupirsi. Se le banche adottassero il rigore che lei invoca, perderebbero molti clienti. E poi, negli anni novanta, Cragnotti aveva la fama consolidata di essere un abile *merchant banker*, capace di collaborare con partner industriali e finanziari di primissimo livello: i brasiliani Ferreira, la Montedison, il Banco di Napoli, il Monte dei Paschi, la Sirti, la Falck...

Non le suscitava alcun dubbio il fatto che nessuna banca del Nord fosse della partita?

Una c'era, la Popolare di Milano. Ma se le altre banche del Nord avevano fatto diverse valutazioni, come non ricordare le banche estere che, invece, avevano dato fiducia a Cragnotti:

l'olandese Rabobank, la Swiss Bank, il Crédit Lyonnais. Cragnotti aveva dimostrato di saper gestire importanti acquisizioni sottoposte al controllo di organi di vigilanza. Tali furono l'acquisto dall'Iri del gruppo agroalimentare Cirio Bertolli De Rica, l'Opa sulla Del Monte in Sudafrica; la quotazione della Lazio in Borsa, primo esempio di società sportiva quotata in Italia. Lei ha citato la società canadese di packaging Lawson. Ebbene, Cragnotti dimostrò di saper guadagnare come *merchant banker*: la comprò nel 1991 e la rivendette due anni dopo guadagnando 70 milioni di euro. Insomma, ciò che colpiva era il suo dinamismo in settori anche diversi fra loro. Vi erano nella sua storia imprenditoriale molti elementi positivi che bilanciavano alcuni dati negativi. Occorreva una valutazione complessiva. E una grande banca non poteva mettere alla porta un cliente del genere. O almeno non poteva farlo soltanto sulla base dei dati che lei ha richiamato. D'altra parte, come rilevò il Governatore Fazio davanti alle Commissioni parlamentari riunite, i rimborsi fatti dal gruppo Cragnotti alla Banca di Roma non derivarono mai dalle tre emissioni obbligazionarie della Cirio curate dalla nostra banca, tutte certificate come regolari dalla Vigilanza, ripeto.

IL CASO GEA? UN'INTIMIDAZIONE

L'esistenza di relazioni particolari poggia anche su rapporti familiari non consueti nel mondo delle banche. I vostri figli – Andrea Cragnotti, Francesca Tanzi e Chiara Geronzi – fondano la Gea, General Athletic Spa. È il settembre del 2000. La Gea intende trattare affari sportivi tra cui la compravendita dei cartellini dei giocatori di calcio. Presidente della Gea è Riccardo Calleri, figlio di un presidente della Lazio e del Torino. Una parte del capitale è intestata alla fiduciaria della Banca di Roma.

Ma di quali cartellini parliamo? La compravendita dei cartellini dei giocatori non era un'attività della Gea Spa, ma della Gea World, dalla quale mia figlia uscì 15 giorni dopo la sua costituzione. La Gea è stata una società senza alcuna importanza, finita prima di cominciare.

La Gea non fece grandi cose, è vero. Anche perché venne travolta ben presto dalle polemiche sull'intreccio con la Banca di Roma.

Alt! Che una quota del capitale di Gea fosse intestata alla Romafides, società fiduciaria della Banca di Roma, non vuol dire nulla. Tutte le banche svolgono servizi fiduciari per i clienti. È un'attività normale.

La Banca di Roma ha lavorato molto con le squadre di calcio. UniCredit ha trovato oltre 200 milioni di crediti deteriorati con la Roma al momento della fusione.

Senta, signor Mucchetti, la Roma costituisce una parte del più generale problema rappresentato dal gruppo Italpetroli di Franco Sensi. E allora? Tutte le banche hanno le loro sofferenze. Vogliamo parlare degli sviluppatori immobiliari milanesi? Si veda i bilanci attuali e futuri delle banche, e poi ne riparliamo. La verità è che è l'intero mondo del calcio ad avere i conti in disordine. Crede forse che Milan, Inter, Juventus abbiano vissuto nell'empireo? Non avranno anche queste o altre società di calcio le loro banche creditrici?

E dei frequenti scambi di giocatori tra Parma e Lazio a prezzi sulla carta esorbitanti così da sistemare i conti delle due società, che cosa mi dice?

Purtroppo mi vedo costretto a ripetere un'ovvietà. Quegli scambi di calciatori tra Parma e Lazio rientrano nelle relazioni d'affari tra le due società per azioni, che hanno deciso in piena autonomia e indipendenza. Vogliamo ristabilire, una volta per tutte, chi è responsabile di che cosa? Che c'entra la banca in queste transazioni? Viene tirata in ballo assolutamente a sproposito. Quelle sono scelte imprenditoriali. Progettazione, decisione e responsabilità di quelle scelte fanno capo esclusivamente agli imprenditori non bancari.

Allora fece scalpore il ruolo centrale che avevano nella Gea World, partecipata dalla Gea Spa, il figlio di Luciano Moggi, il boss della Juventus, e il rampollo dell'ex segretario Dc, Ciriaco De Mita, grande sponsor politico di Tanzi.

Non sta a me giudicare altri. Ma mia figlia Chiara, come le ho già detto, ha lasciato subito Gea World e si è dimessa anche dal consiglio della Gea dopo pochi mesi cedendo le quote prima che la società potesse avere una qualche operatività. Non per caso, Chiara è stata prosciolta già in fase

istruttoria. Ma a questo punto mi deve lasciar aggiungere un'osservazione.

Prego.

È mai possibile che anche quando si viene ritenuti pienamente estranei a vicende oggetto di indagini dell'Autorità giudiziaria si venga ancora ricordati per l'essere stati inclusi, sia pure erroneamente, in episodi indagati dai magistrati? Non dovrebbe esistere un diritto a un giusto oblio? Ho trovato orrendo l'accanimento di qualche giornale su una ragazza per colpire l'immagine del padre. Sono metodi intimidatori che, per la loro trasversalità, hanno una forte somiglianza con i metodi di stampo mafioso. Chi ha da dire qualcosa a Cesare Geronzi, glielo dica in faccia. Da uomo. E aggiungo: vi sono comportamenti assolutamente corretti che, per ragioni non commendevoli, vengono a volte censurati senza fondamento dalla stampa e altri, sui quali vi sarebbe molto da dire – se non altro per parità con altre vicende puntualmente prese di mira – che invece passano, stranamente, sotto silenzio. Si deve dedurre che occorra possedere un apposito distintivo per sottrarsi alle critiche? Un'appartenenza a determinati schieramenti e consorterie? Bisogna considerare ormai imperante il doppiopesismo? C'è chi è più uguale e chi lo è di meno?

GROENINK, FAZIO E LA TEORIA DEL 15%

Torniamo al delicato 2004. Mentre Capitalia comincia a migliorare grazie all'amministratore delegato, Matteo Arpe, il socio olandese mostra una crescente inquietudine. L'Abn Amro ha un piede nella compagine azionaria di Capitalia e un altro in quella della Banca Antonveneta. Rijkman Groenink vuole prendere in mano le sorti di entrambe.

Durante l'estate, Groenink sottopone al Governatore un piano: Abn Amro mira ad aumentare le proprie partecipazioni sia nell'Antonveneta sia in Capitalia per arrivare poi alla fusione tra le due banche.

Groenink l'avverte di questo suo progetto?

Me ne parla, ma solo dopo il suo primo incontro con il Governatore Fazio.

E che cosa le dice?

Groenink è un uomo diretto. Giudica quell'incontro non positivo. Fazio e la Vigilanza vedevano bene un progetto che rafforzasse la dotazione di capitale delle due banche e ne stabilizzasse gli assetti formando un raggruppamento meglio distribuito sul territorio nazionale. Ancora nel gennaio 2010, parlando ai giudici di Milano al processo per la scalata all'Antonveneta, Fazio dirà che Capitalia era meno solida di UniCredit, Intesa e San Paolo sia perché era meno grande sia per "una serie di problemi interni ancora in via di soluzione". E metterà in rilievo i contrasti tra i soci principali della banca padovana. Per queste ragioni, Fazio apriva agli olandesi. Ma solo fino a un certo punto. Groenink mi riferisce che, secondo il Governatore, Abn Amro avrebbe sì potuto esercitare il ruolo dell'azionista di riferimento e arrotondare la propria partecipazione oltre il 10%, ma non tanto da superare il 15%. Questo è il punto che Groenink non accetta.

Vi era qualche norma che giustificasse quel tetto?

No. Quel tetto non aveva un esplicito fondamento giuridico o normativo. Era un criterio di Vigilanza, fondato anche su valutazioni di reciprocità. Lo stesso Fazio, nelle dichiarazioni che abbiamo appena citato, inserirà quella sua indicazione al banchiere olandese in "una linea di comportamento nota ma non scritta". La quale linea aveva però buone ragioni. Che in quei giorni ebbi modo di riascoltare.

Se capisco bene, lei parla con Fazio dei progetti di espansione del suo azionista olandese. Che cosa vi siete detti?

Sì, ne parlammo. Il Governatore voleva conoscere il punto di vista del presidente di Capitalia e, al tempo stesso, manifestargli il suo. Per Fazio, non si sarebbero mai dovuti spostare all'estero i centri decisionali più importanti del sistema bancario. Una Capitalia-Antonveneta sarebbe stata tra questi centri decisionali rilevanti. Nel momento in cui una grande banca italiana fosse passata sotto il controllo di una banca estera, argomentava il Governatore, sarebbe stato difficile e talvolta

impossibile esercitare un'adeguata vigilanza. E questo rischio lo allarmava perché la banca italiana esterovestita avrebbe comunque continuato a operare in Italia, nel bene e nel male.

Perché porre una soglia insuperabile al 15% e non, poniamo, al 30?

Naturalmente, erano possibili eccezioni, purché ben giustificate. Ma in generale Fazio era assai prudente. Aveva presente il quadro del rafforzamento del sistema creditizio italiano. Già il 16% delle azioni, se inserito in un patto di sindacato forte del 29,9% dei voti, avrebbe assicurato a chi l'avesse posseduto il comando delle operazioni nel patto, e dunque nella banca. Il Governatore si preoccupava che, rischiando così poco, si acquisisse tanto potere.

Un patto di sindacato al 30% può sempre essere scalzato attraverso un'Opa sulla totalità del capitale.

Questo in teoria. In pratica, quel sindacato avrebbe buone possibilità di difendere le posizioni. Gli basterebbe, per fare solo un esempio, far acquistare alla banca il 10% di azioni proprie e salire così a un terzo del capitale. Una tale quota costituisce una minoranza di blocco che toglie allo scalatore il dominio dell'assemblea straordinaria dove si vota con la maggioranza qualificata dei due terzi.

Ma lei che cosa disse a Fazio?

Dissi quel che pensavo, e cioè che un Abn Amro al 15% in un'eventuale aggregazione tra Capitalia e Antonveneta ci poteva stare. Semmai, il problema era l'altro 15% di parte nazionale, la sua consistenza, la disponibilità a investire in una logica di lungo periodo. Non mi dissi dunque contrario a Groenink, purché Groenink restasse nei limiti.

LA PORTA CHIUSA DEL GOVERNATORE

Nell'autunno del 2004, Giampiero Fiorani, il discusso banchiere della Popolare di Lodi, mi raccontava come lei fosse d'accordo con i progetti imperiali di Groenink in cambio della con-

servazione della poltrona e come lui, Fiorani, avesse aperto gli occhi al Governatore che, fino a prima di quella vicenda, le accordava la massima fiducia.

Ma quale poltrona? Non ho mai fatto il presidente per conto terzi! Quello che può dire o non dire un uomo come Fiorani non mi interessa. La verità è che il banchiere olandese voleva arrivare almeno al 20-25%. E che non lo nascose a Fazio. Anzi, aggiunse: "Dove siamo presenti, siamo abituati a comandare!". Fu quella posizione a far prendere in considerazione per l'Antonveneta l'alternativa proposta dalla Popolare di Lodi.

Ma lei aveva buoni rapporti con Fiorani. Al "Forex" di Lodi del 2002 è stato ritratto in cordiale passeggiata assieme a Fazio, Gnutti e, appunto, Fiorani.

Era una fotografia senza speciali significati. C'era una bella giornata. Durante la pausa, un po' tutti erano usciti a fare due passi. Fiorani era il padrone di casa, magnificava la sede della Lodi raccontando a tutti come fosse stata disegnata da Renzo Piano. I fotografi fecero il loro lavoro.

E dal 2005 in avanti quella foto venne ripubblicata sui giornali tagliando la sua figura.

Lei mi perdonerà, ma non mi curo dell'iconografia della stampa. Piuttosto, quella della Lodi mi sembrava un'alternativa debole. Certo, questa mia valutazione non la nascosi. Ma furono le telefonate maliziose di Fiorani al Governatore e ai suoi familiari – basta rileggersi le intercettazioni pubblicate sui giornali – a seminare zizzania.

In effetti, il Governatore le chiuse la porta.

I miei rapporti con Antonio Fazio sono stati e sono rapporti molto seri. In quel periodo, diciamo così, si diradarono le occasioni di incontro, a causa di qualche incomprensione non voluta né dall'uno né dall'altro. In seguito, sono ripresi e oggi il Governatore Fazio è presidente onorario del Comitato scientifico della Fondazione Generali. La qual cosa io considero sia un onore per la Fondazione, la Compagnia e anche per me.

I suoi colleghi banchieri indicano in Angelo De Mattia l'uomo che ha tessuto negli anni la trama dei suoi rapporti con Fazio prima, durante e dopo il momento delle incomprensioni.

Potrei farle osservare, perché è vero, che tra il Governatore Fazio e Geronzi non c'è mai stato bisogno di intermediari. Ci conoscevamo da prima che il dottor De Mattia entrasse in Banca d'Italia. Ma così dicendo mostrerei un distacco che farebbe torto ad Angelo. Conosco De Mattia da decenni. È una persona coltissima e acuta, di salda e mai rinnegata matrice marxista. Capisce di banca, di diritto e di politica. Ha la preparazione di chi, con le sue forze, ha percorso il *cursus honorum* della Banca d'Italia fino a raggiungere posizioni apicali. Dopo essersi ritirato in pensione, ha ritrovato la sua giovanile vena giornalistica e ora scrive molto, "Mf", "Milano Finanza", il "Foglio" e, finché c'era, "il Riformista", prim'ancora "l'Unità". Con Fazio, Angelo è stato il responsabile della segreteria particolare del Governatore. E come tale ha seguito le partite più importanti dimostrando un'assoluta lealtà sia all'uomo Fazio che al Governatore come istituzione...

È vero. Nel periodo 2004-2005, quando tra lei e Fazio i rapporti erano sospesi, De Mattia usava la sua sapienza per difendere le ragioni della Banca d'Italia mettendo in rilievo le debolezze culturali del fronte che sosteneva gli olandesi nell'assalto all'Antonveneta e gli spagnoli del Bilbao in quello alla Bnl. In quel periodo, De Mattia giocava contro Geronzi al quale Fiorani aveva tolto il ruolo di banchiere di riferimento del Governatore.

Ma lei è proprio sicuro che De Mattia giocasse contro di me e non semplicemente a favore dell'istituzione? Non ha senso personalizzare e caratterizzare una collaborazione di sicura lealtà per la Banca d'Italia e non certo contro di me. Ed è proprio sicuro che io, Cesare Geronzi, potessi mai giocare in squadra con l'olandese Groenink?

Domande retoriche a risposta negativa. La prima assai m'intriga...

Forse perché ha in mente il fatto che, da presidente delle Generali, ho chiamato De Mattia a collaborare all'ufficio studi della Compagnia e, ora, alla Fondazione. Le sarà facile capire che, in questa scelta, hanno pesato non solo le virtù intellettuali ma anche la sostanza etica di De Mattia.

La sua seconda domanda retorica può forse avere una risposta più complessa. Fu lei, infatti, a consigliare a Groenink di affidare al professor Guido Rossi la regia dell'azione legale di Abn Amro contro la Lodi. Un consiglio che si rivelerà vincente, grazie anche al contributo di un banchiere, Alessandro Daffina. Fu infatti Daffina, che lavorava alla Rothschild Italia guidata allora da Franco Bernabè, a presentare agli avvocati dell'Abn Amro la "gola profonda" che incastrò Fiorani. Daffina è persona all'orecchio di Luigi Bisignani e di Gianni Letta, quest'ultimo a lei assai vicino.

Sì, a un mio azionista ho consigliato Guido Rossi, un grande avvocato. E con ciò? Avrei forse dovuto suggerire un legale incapace? Oppure, non avrei dovuto parlare con Groenink? Del ruolo di Daffina, invece, non so nulla. I collegamenti che lei fa con altre persone mi sembrano, come dire?, un po' troppo giornalistici. La loro consistenza evapora davanti ai fatti. Quando mai avrei favorito l'espansionismo di Groenink? Dopo aver preso l'Antonveneta, l'Abn Amro era nella posizione migliore per conquistare anche Capitalia. Ebbene, fu allora che cominciai a disegnare con Bazoli la fusione Capitalia-Intesa. Ma prima di affrontare questo capitolo e per restare ancora un momento al 2005, le voglio dire che, diversamente dalla vulgata, non sono stato certo fra quelli che si sono agitati davanti alla pseudo scalata di Ricucci al "Corriere della Sera", che rappresentò il clamoroso corollario delle scalate bancarie di quell'anno, quelle sì autentiche.

Questa è una notizia.

Non lo dovrebbe essere per lei, caro Mucchetti, che ne scrisse nel *Baco del Corriere*. Nel maggio del 2005, il patto di sindacato della Rcs MediaGroup prese due decisioni che i superficiali dimenticano: incaricò Guido Rossi di trattare con Ricucci la cessione delle azioni Rcs che questi aveva rastrellato facendosi finanziare dalla Popolare di Lodi; riconfermò l'impegno di tutti i soci pattisti a non vendere le azioni Rcs sindacate, che rappresentavano più del 60% del capitale. Rossi non chiuse la trattativa perché Ricucci poneva condizioni inaccettabili, ma la richiesta di trattare avanzata dal sedicente scalatore ne rivelava l'incertezza e la debolezza.

Se poneva condizioni così pesanti, perché dice che Ricucci era tanto debole e incerto?

Ricucci si sopravvalutò come negoziatore e sottovalutò i suoi interlocutori. Capita non di rado a chi fa i soldi facilmente e in gran fretta. Ma la vera ragione della debolezza di Ricucci era la riconfermata unità del patto. Per quanto non mancassero alcuni azionisti Rcs interessati a vendere, quella delibera del patto rendeva materialmente impossibile il lancio di un'Opa sulla Rcs da parte dell'ingenuo scalatore. Se Ricucci avesse lanciato un'Opa volontaria, i pattisti non avrebbero potuto aderire, di fatto. Certo, sul piano giuridico tutti sono liberi di consegnare le proprie azioni all'Opa. Ma se l'Opa è volontaria, gli obblighi tra i pattisti conservano una certa validità. I pattisti, che non vendono in forza di un precedente accordo, possono infatti ottenere cospicui risarcimenti dai pattisti che, violando l'accordo pattizio, vendano allo scalatore. Diversa è la situazione che si genera con l'Opa obbligatoria. In questo caso, scatta il liberi tutti, gli obblighi pattizi decadono. Ma per far scattare l'Opa obbligatoria, lo scalatore deve varcare la soglia del 30% del capitale. Una soglia troppo alta per un Ricucci qualsiasi.

Stefano Ricucci non avrebbe mai trovato le azioni sul mercato con un patto al 63%, pieno di banche e assicurazioni che potevano far comprare altri titoli Rcs alle gestioni patrimoniali.

E infatti Ricucci s'inchiodò al 21% della Rcs e non si mosse più.

Un Ricucci qualsiasi, diceva. Ma ai tempi si scrisse che Ricucci aveva l'appoggio di Silvio Berlusconi e Massimo D'Alema, e che lui, con gli altri immobiliaristi romani, Fiorani, l'Unipol e il gruppo bresciano guidato da Emilio Gnutti volevano rivoluzionare l'intero capitalismo italiano. Conquistate Antonveneta, Bnl e il "Corriere", avrebbero attaccato la Fiat. Si evocava un contrattone tra questi homines novi.

Ma quale contrattone... Un conto sono le chiacchiere e un conto sono i fatti o anche solo i progetti con un capo e una coda. Gli asini che volano esistono solo nei quadri di Chagall.

Mi fa piacere di ascoltare da lei quella stessa similitudine che usavo anch'io, in discreta minoranza, nelle conversazioni del 2005. Ma il "Corriere"?

Berlusconi e D'Alema sono troppo intelligenti per non sapere che il "Corriere" è un'istituzione da rispettare. Se qualcuno, millantando, promette loro un'influenza, possono anche dargli una pacca sulla spalla. Non costa nulla. Ma da qui a pensare che ci fosse dell'altro...

Giovanni Bazoli temeva per un "Corriere" che si berlusconizzasse.

È vero. Ma è anche vero che Nanni conosce Berlusconi molto meno di quanto non lo conosca io. Forse per questa ragione lui sopravvalutava il pericolo.

Nel Baco del Corriere, *pubblicato nel 2006, quando l'eco della battaglia non si era ancora spenta, ho rivelato un parere di Guido Rossi che metteva per iscritto le considerazioni sull'Opa volontaria e su quella obbligatoria che lei ha fatto prima. Lo conferma?*

Lo confermo. Quel parere venne richiesto al termine di una riunione dei principali soci del patto Rcs che si tenne dopo la metà di luglio a casa di Tronchetti Provera, in via Bigli, alla presenza dello stesso Guido Rossi. C'ero anch'io. Mi pareva una richiesta inutile, perché Rossi ci aveva già illustrato a voce tutti i profili giuridici. Ma lo spauracchio del premier provocava timori che dovevano essere dissipati con un testo scritto.

7.

Presidente a Milano, presidente a Trieste

MINACCE ESTERE, COLLOQUI CON BAZOLI

Archiviato l'equivoco Rcs, il 2005 termina con l'acquisizione della Bnl, l'ex banca del Tesoro, da parte del colosso francese Bnp-Paribas. Poche settimane prima, l'Abn Amro aveva conquistato la Banca Antonveneta. La Banca d'Italia avrebbe preferito soluzioni nazionali, ma per la prima volta era stata contestata e vinta dalle banche estere. Avevano avuto un peso decisivo, in questo esito, le iniziative della magistratura contro i soggetti accreditati dell'appoggio del Governatore Fazio, la Popolare di Lodi per la banca padovana e l'Unipol di Bologna per l'ex istituto del Tesoro. Alla prova dei processi quelle inchieste riveleranno consistenze diverse: forte quella a carico della Lodi; forzata l'inchiesta contro l'Unipol. Ma sul momento ebbero entrambe l'effetto di mettere fuori gioco tutti e due i soggetti indagati e, ancor più, di consolidare nell'opinione pubblica l'idea che la contendibilità delle imprese fosse un bene in sé e che dovesse perciò essere estesa al settore del credito, relegando la banca centrale a un mero ruolo arbitrale. Quella era, del resto, un'opinione diffusa in tutto l'Occidente, una tendenza che influenzerà la stessa Commissione europea. È del 2007, infatti, una direttiva Ue che eleva dal 5 al 10% la soglia oltre la quale chi sta comprando azioni bancarie ha l'obbligo di informare la Vigilanza e di richiederne l'autorizzazione per procedere oltre. È in quel contesto politico, regolatorio e culturale che filtrano le indiscrezioni su una possibile fusione tra Intesa Bci e Capitalia. Come, da chi e perché venne concepito un tale progetto?

Ai primi del 2006, in margine a una cena al Quirinale, ebbi modo di ragionare con Giovanni Bazoli di come andava cambiando il sistema bancario italiano dopo quel terribile 2005. Trovai un Bazoli abbastanza preoccupato per la diffusa e crescente presenza delle banche estere. A suo giudizio, essa non aveva eguali negli altri sistemi bancari nazionali europei. Gli olandesi avevano preso l'Antonveneta, ma erano anche azionisti forti di Capitalia; gli spagnoli del Santander volevano crescere nel Sanpaolo Imi; lui stesso aveva in casa il Crédit Agricole, ottimo socio per carità, Bazoli non se ne lamentava certo, e tuttavia si chiedeva fino a quando, dopo tanti anni, la *banque verte* francese avrebbe accettato quella posizione di rincalzo quando i cugini di Bnp-Paribas si erano aggiudicati d'un colpo la Bnl tra gli applausi dei grandi giornali italiani per i quali l'erba del vicino è sempre più verde.

E lei?

Condividevo queste preoccupazioni. Le maggiori banche italiane avevano tutte tra i loro più rilevanti azionisti banche estere di dimensioni maggiori sia sul piano delle attività sia sul piano della capitalizzazione di Borsa. Per tutte, si apriva la prospettiva di essere scalate senza che le scalatrici dovessero nemmeno mettere mano al portafoglio. Sarebbe bastato loro varare aumenti di capitale e offrire le azioni di nuova emissione ai nostri soci, in misura adeguata naturalmente, e una dopo l'altra le grandi banche italiane sarebbero finite sotto il controllo di ancor più grandi banche estere.

Una prospettiva inaccettabile per un Paese come l'Italia che era la sesta o settima economia del mondo e che vanta a Firenze, Siena, Roma, Napoli, Torino e Genova la più antica tradizione bancaria del mondo.

La tradizione storica non contava nulla agli occhi degli analisti finanziari di Londra o New York. Per chi fa il mercato contano soltanto il presente e il futuro. E la realtà di quei giorni – oggi, dopo la lezione della Grande Crisi è un po' diverso – prevedeva ormai che anche le banche fossero contendibili. E in quel contesto per le banche italiane si era aperta una prospettiva pericolosa.

Pericolosa per le vostre poltrone di banchieri?

Non direi. Le poltrone vanno e vengono. Una banca estera ha sempre attenzione al personale dirigente italiano in Italia...

Infatti alla Bnl Luigi Abete ha conservato la presidenza anche con Bnp-Paribas al comando. E lo stesso accade al vertice della Cariparma, gruppo Crédit Agricole, e della filiale italiana della Deutsche Bank.

Le presidenze sono italiane, ma il potere ormai sta a Parigi o a Francoforte. Volevo dunque dire che ad alimentare quel dialogo con Bazoli era una preoccupazione di carattere generale. Il credito ha un ruolo così importante nell'economia e nella società che non può essere governato dall'estero, pena una perdita di sovranità reale dell'intero Paese.

Prima del 2005, per difendere le banche italiane da assalti esteri non graditi, bastava il no del Governatore. Nel 2000, nel corso della visita di Stato a Roma, presente il premier Giuliano Amato, il primo ministro spagnolo, José Maria Aznar, chiese a Fazio perché non autorizzasse il Banco Bilbao ad arrotondare le sue posizioni nella Bnl. "Perché no," tagliò corto il Governatore. E fu sufficiente.

Una persona presente a quel colloquio mi ha riferito di una risposta molto più articolata. E tuttavia, negli anni successivi, una risposta del genere non poteva più essere data, per quanto fosse comoda e poco onerosa. Il mondo era cambiato. La difesa del sistema andava fatta sul mercato, aumentando le dimensioni e avendo sempre presente il ritorno economico delle operazioni. Ma nel nostro caso c'era anche una ragione specifica. Avevo infatti maturato il convincimento che in Capitalia la curva della crescita avesse ormai raggiunto il punto più alto. Il progetto d'integrazione Intesa-Capitalia scaturisce dalla convergenza di queste due preoccupazioni: crescere attraverso una fusione, e dunque senza esborso di denari, per preservare in mano a istituzioni italiane il controllo delle due banche; dare uno sbocco definitivo e solido all'opera di risanamento del polo creditizio romano alla quale lavoravo da tanti anni. Sotto questo secondo profilo, era il progetto SuperBin che tornava d'attualità, sia pure in una forma diversa, su scala maggiore e senza Mediobanca in cabina di regia.

Una fusione Intesa-Capitalia avrebbe anche ricostituito la presenza delle tre ex banche dell'Iri nel capitale di Mediobanca: UniCredit è il Credito Italiano cresciuto, il raggruppamento Intesa-Capitalia avrebbe avuto in pancia sia il Banco di Roma sia la Comit.

Sarebbe stato, quello, un effetto collaterale da sottoporre al vaglio del comitato direttivo del patto di sindacato di Mediobanca. Secondo il regolamento di quel patto, l'associata che avesse modificato radicalmente i propri assetti azionari avrebbe potuto essere costretta a vendere il proprio pacchetto di azioni Mediobanca qualora il comitato direttivo del patto non avesse gradito i suoi nuovi assetti di controllo.

E lei avrebbe gradito?

Io sì. Mediobanca ne sarebbe uscita più forte.

Ma il conflitto d'interessi tra Mediobanca e le sue banche azioniste non si sarebbe allargato con l'ingresso di Intesa?

Potremmo anche dire che Mediobanca sarebbe diventata più forte e che il potenziale conflitto d'interessi avrebbe potuto essere gestito da persone assennate. Bazoli avrebbe portato un contributo positivo.

VIA NAZIONALE BENEDICE INTESA

A fine 2005 cambia il Governatore della Banca d'Italia. Ad Antonio Fazio succede Mario Draghi. Il rito dell'informazione preventiva viene soppresso. Quando diede notizia a Draghi dei suoi colloqui con Bazoli?

Dopo il nostro secondo colloquio, Bazoli e io decidemmo di parlarne al Governatore chiedendo ciascuno un incontro. Posso dire che Draghi vedeva bene quel progetto. Ma il 22 febbraio il giudice per le indagini preliminari di Parma ordinò la mia interdizione dalle attività direttive della banca, accogliendo la richiesta della procura che indagava sugli affari Parmatour e Ciappazzi nel ben più vasto quadro dello scandaloso fallimento della Parmalat. La misura interdittiva,

contro la quale vi fu una pronta reazione della mia difesa, aveva la durata di due mesi, ma finirà con il ritardare il progetto con Intesa e offrire spazio a diversivi che contribuiranno a renderlo infine superato dagli eventi.

Che reazioni ebbe in banca e fuori all'interdizione?

Il consiglio di amministrazione e l'amministratore delegato, Matteo Arpe, rinnovarono subito la loro unanime e completa fiducia nella mia correttezza. Da molti azionisti vennero analoghi segni di vicinanza: telefonate, visite, lettere. Del resto, il consiglio di Capitalia accolse all'unanimità il parere di Piergaetano Marchetti favorevole al mio reintegro nella carica e lo stesso fece il consiglio di Mediobanca con l'analogo parere di Alberto Crespi.

E i manager di Mediobanca?

Oh, quei dirigenti non hanno l'abitudine di telefonare né di scrivere. Vorrei invece ricordare una lunga lettera di Bazoli, che venne anche a trovarmi nella mia casa di Roma.

Non andava in ufficio in quei giorni?

No. I legali sostenevano che, in base all'ordinanza, avrei potuto farlo astenendomi dal prendere decisioni. Ma per non sbagliare preferii restare a casa. La lettera e la visita di Bazoli sono fatti che non si dimenticano. Ebbene, Nanni mi rassicurò: né lui né Intesa avevano intenzione di muovere un passo prima che io fossi ritornato al lavoro.

Durante quelle settimane i giornali erano pieni di voci sulle trattative e di smentite ufficiali delle due banche.

Bazoli e io avevamo parlato seriamente prima della mia interdizione. Poi tutto si fermò.

Informò il consiglio di amministrazione dei primi approcci con Bazoli?

Non aveva ancora senso farlo. Ma all'amministratore delegato non nascosi nulla.

Mentre lei era interdetto, Capitalia acquistò il 2% di Intesa. Il "Sole 24 Ore" interpretò quella mossa come un bastone tra le ruote del progetto Intesa-Capitalia.

Essendo interdetto, ho potuto ricostruire i fatti solo dopo che si erano consumati. L'annuncio dell'acquisizione del 2% di Intesa venne dato il 10 marzo, un venerdì. L'iniziativa era stata presa dall'amministratore delegato, Matteo Arpe, nell'ambito dei suoi poteri. Poiché aveva superato la soglia del 2%, Capitalia doveva darne comunicazione alla Consob e alla Borsa. In base alla normativa sugli incroci azionari, a quel punto Intesa non avrebbe potuto acquisire più del 2% di Capitalia se non attraverso un'Offerta pubblica di acquisto, e dunque a pagamento, su almeno il 60% del nostro capitale.

Non sarebbe stata dunque possibile l'Offerta pubblica di scambio, carta contro carta, come si usa nelle fusioni?

Lo sarebbe stata solo se avesse ottenuto il via libera dall'assemblea di Capitalia.

Dal giorno dell'acquisto, un blitz effettuato da Londra, l'amministratore delegato aveva 7 giorni di tempo per le comunicazioni di rito. Un intervallo nel quale Arpe venne a trovarla per avere il suo consenso...

Non ricordo un simile incontro.

STORIA SEGRETA DI UN BLITZ

Arpe preannunciò la sua iniziativa anche al presidente di Intesa. Con quella mossa, disse a Bazoli, intendeva far cessare le indiscrezioni su un'imminente Offerta pubblica d'acquisto di Intesa su Capitalia che facevano impazzire le quotazioni della banca romana e ne destabilizzavano sia la compagine azionaria sia il personale. Bazoli lo rassicurò che non vi era alcuna Opa all'orizzonte, e meno che mai ostile: si attendeva il ritorno di Geronzi per riprendere il dialogo. Ma non bastò. A suo tempo, Arpe confidò di aver avuto notizia di anticipazioni sui progetti di fusione fatte agli analisti londinesi dal suo collega di Intesa, Corrado Passera. Che a sua volta smentì. Insomma, al dunque, Arpe portò la sua iniziativa in consiglio per averne l'avallo.

Agli atti di Capitalia è riportato il consenso unanime del consiglio all'acquisto di quel 2%...

Se anche un solo consigliere avesse fatto storie, diceva Arpe, sarebbe stato dato l'ordine di vendere all'istante 20 mila titoli prima che la Borsa chiudesse così da scendere sotto il 2% e non far scattare l'incrocio azionario con i relativi vincoli per Intesa e obblighi di comunicazione per Capitalia. Il consiglio era collegato con la sala operativa.

Diciamo pure che Arpe aveva speso 600 milioni per ottenere un risultato. Non gli sarebbe stato facile tornare indietro tenendo sui libri un investimento di quella portata.

Il risultato poteva essere esemplificato con un'espressione inglese: caro Bazoli, caro Passera, show off or shut up, *fate vedere le vostre carte oppure non parlate più.*

In realtà, parlammo ancora. Al mio ritorno in ufficio, a maggio, su sollecitazione della Banca d'Italia. Bazoli e io fummo invitati a colazione nella sede di Palazzo Koch. E lì il Governatore ci esortò a riprendere in mano il dossier della fusione. Ne parlai allora anche con Corrado Passera, che conoscevo da gran tempo, per capire se l'acquisizione di quel 2% avesse scavato un fossato, e quanto profondo.

E Arpe?

In uno dei nostri incontri chiesi a Bazoli che cosa fare con Arpe. E lui: "Ti mando Passera". L'amministratore delegato di Intesa scese a Roma e venne a casa mia, in via Tevere. "Temo sia arduo trovare uno spazio per Matteo," fu la sostanza del suo discorso. Forse sospettando questo orientamento di Intesa, Arpe non vedeva bene la fusione e sosteneva non fosse un *merger of equals*. Pertanto, riteneva che, se Intesa voleva Capitalia, doveva fare un'Opa per cassa.

In effetti, c'era un visibile divario tra le due banche.

E con ciò? L'importante era stabilire quali e quante chance di successo potesse avere il nuovo aggregato bancario. Nella mia opinione ne avrebbe avute tante. Per questo ero aperto al negoziato con Intesa, senza pormi problemi di pol-

trone né di teorici primati. Arpe, invece, tendeva a perseguire altri disegni. Per esempio, una fusione con Abn Amro, di cui lui potesse essere infine il leader operativo.

Questo progetto con Intesa inizia mentre Silvio Berlusconi è ancora a Palazzo Chigi e prosegue con Romano Prodi di nuovo al governo. Quali sono state le reazioni della politica?

Tanto il centro-destra quanto il centro-sinistra lasciarono fare. L'operazione era e appariva intrinsecamente equilibrata. Ma un venerdì di agosto ricevetti una telefonata da Bazoli: "Ho convocato per domani il consiglio di amministrazione, ne uscirà una notizia su Sanpaolo Imi di cui condividerai lo spirito". Un consiglio straordinario a Borsa chiusa? Capii al volo. Era fatta. Intesa aveva chiuso un accordo con la banca torinese che, a quei tempi, aveva il miglior portafoglio crediti del Paese.

DRAGHI, IL SUGGERITORE

Ci rimase male?

Scoprii che un'opzione strategica si era consumata all'improvviso. Non mi restò altro da fare che le congratulazioni. Di lì a poco, Bazoli mi raccontò di come quella grande operazione fosse stata concepita da Enrico Salza e da lui poche settimane prima a Trieste, sul sagrato della Cattedrale di San Giusto dove si erano celebrati i funerali di Alfonso Desiata, loro comune amico.

Le esequie di Desiata risalgono al 25 maggio. L'annuncio della fusione Intesa-Sanpaolo è del 24 agosto. Una gestazione rapida.

Due mesi. Sì, una gestazione, una trattativa molto rapida. E segreta. Farò tesoro di quella lezione sui tempi e sui modi quando, di lì a pochi mesi, inizierò a parlare con Alessandro Profumo della fusione tra Capitalia e UniCredit.

Come maturò questa seconda occasione?

Subito dopo l'annuncio della fusione Intesa-Sanpaolo, che formava la più grande banca italiana togliendo il primato

a UniCredit, il Governatore Draghi mi avvertì che, per Capitalia, ci sarebbero state altre opportunità. Non aggiunse altro. Eravamo a settembre. Dopo poche settimane, Draghi mi incoraggiò a fare una chiacchierata con Alessandro Profumo. Da qualche mese, UniCredit era impegnato in complesse trattative con Société Générale, una delle tre grandi banche francesi. Aveva in mente una gigantesca concentrazione transfrontaliera. La Société si sarebbe aggiunta alla Hypo-und Vereinsbank, che a sua volta possedeva la Bank Austria Kreditanstalt. UniCredit, che già aveva l'ottima Bank Pekao in Polonia, avrebbe aggiunto alla rete austriaca nell'Est Europa quella francese.

Fin dal primo colloquio, a Profumo feci osservare che tutte le grandi banche internazionali conservano comunque una posizione molto forte in patria. Ma proprio qui, in Italia, la leadership l'aveva conquistata l'accoppiata Intesa-Sanpaolo. Con i suoi 2 mila sportelli e attività ormai risanate, Capitalia rappresentava un'occasione unica per il contropiede di UniCredit. L'interlocutore annuiva ma, con onestà e trasparenza, si diceva impegnato nell'affare francese. Non chiudeva la porta, ma nell'autunno del 2006 Capitalia rappresentava soltanto il piano B.

Ma un po' il futuro del piano B lo disegnavate ugualmente.

Molto a grandi linee. E tuttavia Profumo chiarì da subito che, in ogni caso, ne avremmo parlato solo noi due. D'altra parte, come già Passera, anche Profumo non prevedeva alcun ruolo per Arpe, e dunque mi chiese espressamente di non coinvolgerlo in quella che era una gestazione ancora del tutto incerta. Insomma, prese tempo fino a quando, all'inizio del 2007, si lasciò andare a una confidenza: "Sai, Cesare, non so proprio come andrà a finire a Parigi. Quella banca è organizzata in modo tale da rendere davvero difficile centralizzare a Milano il quartier generale. E poi, le prime linee manageriali di UniCredit possono serenamente competere con quelle di Société Générale. Anzi. Ma le nostre seconde linee temo faticheranno a trovare la chimica giusta con i colleghi francesi".

Con Profumo si parlava in assoluta lealtà. Per tenersi aperta la nostra porta, Profumo non esitava a ragionare con me anche degli affari francesi. A un certo punto, avrebbe pure concesso lo sdoppiamento del quartier generale, una parte a Milano e un'altra a Parigi, purché la holding bancaria a

capo dell'intero gruppo multinazionale fosse una società di diritto italiano. Ma al dunque Daniel Buton ritirò il consenso, che pure aveva concesso, e pretese per sé la presidenza operativa, depotenziando quindi il ruolo che avrebbe avuto Profumo. Non pago, il banchiere francese avrebbe voluto la sede legale della holding a Bruxelles. Il diritto di riferimento sarebbe stato belga. Una soluzione poco sostenibile. Il nuovo gruppo bancario avrebbe avuto un totale di attività grande 7 volte il Prodotto interno lordo del Belgio, un Paese peraltro tributario della Francia sul piano finanziario. Come si fa? Era il segnale che i francesi non volevano più concludere. La prospettiva di Société Générale sfumò e allora mi fu chiaro il perché del comportamento di Draghi: probabilmente, il Governatore non aveva mai creduto a quell'ambiziosissima operazione con i francesi e invece vedeva più realizzabile un'aggregazione tra UniCredit e Capitalia.

Dunque, il Governatore Draghi non faceva l'arbitro, ma cercava di orientare le scelte strategiche dei soggetti vigilati verso la protezione del controllo nazionale sulle grandi banche.

I nostri lettori devono sapere che la tesi del Governatore della Banca d'Italia mero arbitro è destituita di fondamento, perché così non lo vuole la legge. Come chi l'aveva preceduto, anche Draghi vedeva nella stabilità degli intermediari l'obiettivo prioritario della banca centrale. E nell'obiettivo generale della stabilità ricomprendeva la questione del controllo nazionale sugli intermediari principali. Draghi rispettava il mercato dei diritti di proprietà rinnovato nel 2005. Non poteva non tener conto delle nuove Istruzioni di Vigilanza che avevano cancellato l'informazione preventiva e girato all'Antitrust la tutela della concorrenza anche nel settore bancario. E però il Governatore Draghi sapeva leggere la realtà in evoluzione e da questa lettura ricavava gli spunti per far capire la cosa giusta ai soggetti vigilati, lasciando a ciascuno la libertà di agire. Il suo non è mai stato un intervento diretto, ma era chiaro che il venir meno del negoziato tra Profumo e Buton non gli dispiaceva in tanto in quanto avrebbe aperto la strada a quello tra Profumo e Geronzi, già preparato, per così dire, dagli abboccamenti precedenti.

Oltre alla costruzione dei campioni nazionali bancari attraverso iniziative di mercato, il nuovo Governatore vedeva bene l'aggregazione tra Capitalia e UniCredit perché anche lui consi-

derava Capitalia un problema non del tutto risolto. Una volta sistemata dentro un colosso come UniCredit, allora in ottima salute, Capitalia avrebbe cessato di essere un problema.

Questa è la sua opinione, non quella del Governatore. La Vigilanza aveva appena concluso una sua ispezione in termini assai positivi.

UNICREDIT, L'ANALISI SOMMARIA

Questo è vero, ma non si trattava di un'ispezione globale, di lunga durata, come quelle in uso durante il Governatorato di Fazio. Con Draghi, la Vigilanza cambiò e passò alle ispezioni tematiche, rapide e mirate. Capitalia ne ebbe due: una nel 2005 sulla trasparenza dei suoi processi decisionali; l'altra nel 2006 sulle sue attività di banca depositaria. Dalle mie fonti in Banca d'Italia risulta che la fusione UniCredit-Capitalia aveva per il Governatore il duplice valore di proteggere l'italianità di Capitalia e di superare una volta per tutte il problema del polo bancario romano. Ma per dare a Cesare quel che è di Cesare, aggiungo quanto disse il revisore della Deloitte & Touche, Riccardo Motta, al consiglio di UniCredit che approvò la fusione.

Motta aveva avuto l'incarico di eseguire un'analisi riservata – non proprio una due diligence *– dei conti di Capitalia. Vale la pena di rileggerne i punti salienti dal verbale del consiglio di UniCredit. Punto primo, l'avviamento di 1,5 miliardi attribuito da Capitalia alla Fineco. Troppo? No, va bene. Punto secondo, i 4 miliardi di derivati. Promossi: non si registrano rischi significativi né di mercato né di controparte. Punto terzo, i titoli per il trading, 5 miliardi, e quelli disponibili per la vendita, che poi sono le partecipazioni tra cui quella in Mediobanca, 4 miliardi: numeri corretti. Punto quarto, il fisco. Ottimo: ci sono crediti fiscali per 2 miliardi. Punto quinto, la quota dell'11% del capitale della Banca d'Italia: è a bilancio per 229 milioni, ne vale molti di più. Punto sesto: i clienti scottanti. Motta prende atto che Capitalia dichiara modeste esposizioni con la Lazio, nulla dice della società di calcio Roma, niente più rapporti con gli immobiliaristi Ricucci, Coppola, Zunino, poco con Statuto, modesti residui con i partiti politici, zero con Alitalia. Morale, il rischio di credito è ormai ben presidiato. Punto settimo, le cause: l'amministrazione straordinaria di Parmalat che reclama 4,5 miliardi, e poi accet-*

terà di transare su cifre assai più ridotte; rischi per 1,8 miliardi su vicende Cirio e altre minori, non tutte coperte da accantonamenti: le previsioni di perdite, laddove indicate, assommano a mezzo miliardo. Insomma, niente che potesse sconsigliare un'operazione da 22 miliardi. E infatti, il consiglio approva.

I numeri contano, come no? Ma la verità è che, una volta superate le secche della Société Générale, tale era la fiducia e la volontà delle parti di raggiungere l'accordo che il negoziato vero e proprio durò poco più di un mese. Profumo e io ci eravamo dati l'obiettivo di far approvare la fusione dai consigli di amministrazione delle nostre due banche prima dell'assemblea annuale della Banca d'Italia che si tiene il 31 maggio. Ci arrivammo, appunto, il 20. Le assemblee per la ratifica si sarebbero tenute prima della pausa estiva. La firma del contratto entro il 30 settembre.

TUTTI DI CORSA DA PROFUMO

Come costruì il consenso all'interno di Capitalia?

Anzitutto, avevo l'argomento Banca d'Italia. L'idea che Capitalia *stand alone* avesse ormai fatto il suo tempo non era soltanto mia, evidentemente. La prima persona con la quale parlai dell'ipotesi UniCredit fu Vittorio Ripa di Meana, presidente del patto di sindacato di Capitalia. Ma ben presto mi consigliai con l'amico Berardino Libonati, con il mio ex presidente, Pellegrino Capaldo. Il primo azionista che informai fu Rijkman Groenink, il capo di Abn Amro. I rapporti erano ormai logori, ma fece buon viso a cattivo gioco. Poi andai a trovare Emmanuele Emanuele, il presidente della Fondazione Cariroma. Mano a mano, incontrai i principali azionisti: Colaninno, Toti, Angelucci, Marchini.

Ligresti?

Naturalmente. Anche Salvatore Ligresti venne informato, per quanto l'ingegnere avesse il vezzo di dare a intendere che già fosse a conoscenza di tutto. Non ebbi difficoltà con nessun socio perché si prospettava un concambio conveniente.

Diede notizia preventiva anche al governo?

Era un dovere farlo. Il premier Romano Prodi e il ministro dell'Economia, Tommaso Padoa Schioppa, mio antico collega in Banca d'Italia, vennero messi al corrente per tempo, sempre nell'osservanza delle norme vigenti. E il ministro degli Esteri, Massimo D'Alema, ancor prima. D'Alema, che aveva un buon rapporto con Profumo, ebbe un ruolo positivo. Sapevo di trovare in lui un interlocutore che capiva, aveva visione e agiva. A lui mi ero rivolto anche nel 1997. Ricorda? Il 35% della Banca di Roma messo in vendita dall'Iri? I russi? D'altra parte, sua moglie, Linda Giuva, era ed è buona amica di Sabina Ratti, la moglie di Profumo. In queste operazioni è molto importante che si crei un clima di chiarezza e di fiducia tra le persone.

E al capo dell'opposizione, Silvio Berlusconi, che cosa disse? Al suo amico Gianni Letta?

Non dissi nulla. Berlusconi e Letta non avevano allora il titolo istituzionale per essere informati in via preventiva. Poi, non lesinarono i complimenti.

Un mondo politico unanime, dunque. E dall'estrema sinistra che reazioni ci furono? Che cosa le dissero al "manifesto"?

I rapporti si tengono con le istituzioni, non con le forze politiche. Non dissi nulla a Berlusconi, si figuri se potevo fare diversamente con gli ex comunisti. Ma Valentino Parlato era un amico e, quando la notizia fu ufficiale, si congratulò.

Ne fece parola con il Vaticano? Lo Ior aveva antichi rapporti operativi con il Banco di Santo Spirito e poi con la Banca di Roma e dunque con Capitalia.

Mai.

È difficile credere che una persona attenta come lei alle relazioni importanti non avesse almeno un cardinale al quale dar notizia della cosa, magari per rassicurarlo che gli storici servizi resi allo Ior sarebbero proseguiti.

Lei mi ha fatto una domanda, prenda atto della mia risposta: non diedi alcuna informazione preventiva Oltretevere né commentai con nessun porporato l'operazione a cose fatte.

Parlò della fusione con UniCredit al presidente e al management di Mediobanca che si sarebbero trovati di fronte a un cambiamento rilevante della propria compagine azionaria?

Se ci fossero stati ancora Cuccia e Maranghi, l'avrei fatto. Ma non c'erano più. Posso raccontare, però, che, limitandomi ai soli profili industriali, parlai della possibile fusione con Fabrizio Palenzona, vicepresidente di UniCredit, ma anche buon amico dei manager di Mediobanca, essendo lui un maranghiano di ferro.

Eppure, nel 1999, non solo parlò diffusamente ma lavorò con Mediobanca per respingere i tentativi di acquisizione della Banca di Roma a opera del Sanpaolo Imi e della Comit a opera di UniCredit. La base di quella collaborazione era il timore che quelle due operazioni, se fossero andate in porto, avrebbero destabilizzato gli assetti di potere in Mediobanca. Ora, anche UniCredit-Capitalia avrebbe cambiato molto nella banca di piazzetta Cuccia.

Ma i tempi erano cambiati. Noi eravamo azionisti di Mediobanca, consapevoli dei diritti e dei doveri degli azionisti. Tra questi ultimi non rientrava il rendere conto delle nostre decisioni agli amministratori di una società partecipata. Semmai, l'organismo che, secondo regolamento, avrebbe avuto titolo per dire la sua era il patto di sindacato di Mediobanca. E il patto accolse senza sollevare obiezioni il cambiamento degli assetti di controllo dei due maggiori soci.

ARPE E LA MOSSA DEL CAVALLO

Nel farmi l'elenco delle persone con le quali ha dialogato per costruire il consenso in Capitalia, non ha nominato Matteo Arpe. Perché?

L'amministratore delegato venne informato a tempo debito dell'esito ormai imminente dei negoziati con UniCredit e del concambio che si andava prospettando. Insomma, non fu tra i primi a sapere.

Non si fidava?

Non mi sfuggiva come lui potesse coltivare progetti diversi dal far acquisire Capitalia da UniCredit.

Arpe faceva discorsi sul futuro di Capitalia come banca aggregante.

E tuttavia, quando lo misi al corrente, Arpe riconobbe che l'operazione era ottima e si offrì di collaborare alla sua esecuzione finale. Gli spiegai che non ce n'era bisogno. In genere, nelle aziende un uomo solo sta al comando. A maggior ragione in casi del genere. D'altra parte, Profumo non prevedeva spazi per lui. Arpe stentò a credere che il suo amico Alessandro non gli avesse detto nulla né gli avesse riservato un ruolo.

Tanta reticenza verso Arpe...

Reticenza è una brutta parola. Dica circospezione. Un transitorio, doveroso riserbo.

Tanta circospezione verso Arpe non stupisce. Il 22 febbraio 2007 lei aveva convocato il patto di sindacato di Capitalia per togliere le deleghe al suo amministratore delegato.

Sì, convocai il patto con quell'ordine del giorno perché era venuto meno il rapporto di fiducia. Già nel corso della interdizione, decretata dal Tribunale di Parma all'inizio del 2006, Arpe aveva sondato il terreno per fare approvare dal consiglio il trasferimento di taluni poteri dallo stesso consiglio all'amministratore delegato, e cioè a lui stesso.

Dai verbali del consiglio di amministrazione non risultano trasferimenti di poteri né proposte di questo genere rivolte all'assemblea.

E infatti ho parlato di un sondaggio, non di una delibera consiliare. In seguito, l'amministratore delegato prenderà iniziative, che ho giudicato improprie, durante il periodo della mia sospensione dalla carica, iniziata l'11 dicembre 2006. Mi riferisco agli effetti della condanna di primo grado che il Tribunale di Brescia aveva inflitto a me e ad altri amministratori della banca per il fallimento del gruppo Bertelli,

che possedeva l'Italcase e il polo immobiliare sardo del Bagaglino. Una condanna ingiusta, che due anni dopo sarebbe stata cancellata dai giudici di appello. Ma in quelle settimane l'amministratore delegato contattò alcuni consiglieri allo scopo, così mi venne riferito, di non far approvare il mio reintegro alla presidenza della banca nell'assemblea convocata per il 18 gennaio 2007.

In assemblea, la Fondazione Manodori di Reggio Emilia, che non necessariamente doveva essere imbeccata, si astenne. Chi furono i soggetti contattati?

Ho un dovere di riservatezza verso quanti hanno avuto la cortesia di avvertirmi.

Una testata del gruppo Class Editori, partecipato da Capitalia, scrisse che Arpe aveva fatto un viaggio a New York per alimentare la fronda tra i fondi americani azionisti della banca, ma più tardi Arpe ha smentito, querelato e il giudice gli ha dato ragione.

Ci fu ben altro. Nel febbraio del 2007, dopo la riunione del Forex a Torino, venni informato da Vincent Bolloré che Arpe aveva proposto al mio amico Emilio Botin di fondere Capitalia nel Santander riservando a lui la carica di amministratore delegato.

Sia Bolloré che il Santander avevano appena acquistato più o meno il 2% ciascuno di Capitalia.

Lo fecero su mio invito. Capitalia, il Santander e Bolloré erano già tutti soci di Mediobanca. Ana Botin, la figlia di Emilio, sedeva nel consiglio delle Generali il cui presidente, Antoine Bernheim, occupava analogo seggio al vertice della banca iberica. Una loro partecipazione in Capitalia avrebbe solo rafforzato relazioni già esistenti.

"Franza o Spagna, purché se magna," è stato il commento che venne attribuito ad Arpe. Possibile che, avendo pubblicamente auspicato che lo spagnolo e il francese si limitassero al ruolo di soci finanziari, l'amministratore delegato fosse così incauto da fare una proposta del genere a Botin? A me risulta una storia diversa.

Sentiamo che cosa le risulta.

Mi risulta che Vincent Bolloré abbia invitato Arpe a fare due chiacchiere con Botin in merito all'Abn Amro. Siamo a metà gennaio 2007. Nelle capitali della finanza si comincia a sentire puzza di bruciato attorno alla banca olandese che sta per essere attaccata dai fondi attivisti per taluni episodi discutibili e che poi, a febbraio, comincerà a essere assediata dalla banca inglese Barclays in competizione con la triplice alleanza stipulata alla bisogna tra il Santander, la banca belga Fortis e la Royal Bank of Scotland. Arpe telefona a Botin con il quale ha sue relazioni personali e cerca di fissare l'incontro di lì a qualche giorno per aspettare che Geronzi fosse reintegrato nella carica e potesse partecipare. Botin dice che non c'è problema, che possono cominciare a vedersi tra loro due. Arpe avvisa Geronzi. Nell'incontro tra Botin e Arpe non risulta vengano progettate scalate di alcun genere come invece scrivono i giornali. Si parla di Abn Amro. Subito dopo, lei, signor Geronzi, racconta a Rijkman Groenink di un incontro Arpe-Botin. L'olandese, che si sentiva sotto scacco, s'infuria con Arpe che fino ad allora aveva invece sostenuto. Botin si dispiacerà di essere stato involontaria causa dell'incidente. Ma gli olandesi, ormai, si ritirano sull'Aventino: abbozzano a denti stretti sull'ingresso di Bolloré e Botin in Capitalia; si sentono traditi da Arpe. Lei ha mano libera.

Può anche essere una ricostruzione verosimile, tranne che su un punto: non venni avvisato da Arpe del suo incontro con Botin e dunque non avrei proprio potuto riferirne a Groenink. Vede, al di là dei retroscena veri o presunti tali, resta il fatto che io ho convocato il patto di sindacato per proporre al consiglio di amministrazione la sfiducia ad Arpe. Quel passo estremo si è evitato solo perché è intervenuto Roberto Colaninno, che in quelle ore era accompagnato nei nostri uffici dal banchiere della Lehman, Ruggero Magnoni. Magnoni non aveva titolo per partecipare a quella partita interna a Capitalia. Era però un consulente della banca, chiamato da Arpe che con lui aveva lavorato all'Opa Telecom e da lui era stato assunto in Lehman per un breve periodo prima di entrare in Capitalia. Quel giorno, Colaninno incontrò più volte sia Arpe sia me. Intendeva scongiurare la riunione del patto che avrebbe tolto la fiducia all'amministratore delegato. Mi lasciai convincere. Nella mia grande generosità, volli dare un'ultima chance al giovane Arpe e mi limitai a pretendere una lettera di scuse da rendere subito pubblica, naturalmente.

A onor del vero, il giovane Arpe rifiutò la proposta di una soluzione bonaria, con dimissioni volontarie addolcite da una ricca liquidazione, che gli era stata fatta da Ripa di Meana. Era pronto ad affrontare il consiglio. Ma poi fiorì il compromesso mediato da Colaninno. E questo compromesso fece archiviare senza alcuna lettura pubblica la relazione del presidente sui motivi della sfiducia verso l'amministratore delegato. Forse anche per questo si raccolgono tante indiscrezioni, che vengono smentite dall'una e dall'altra parte. A suo tempo, Arpe fece osservare che quella lettera di scuse non faceva riferimento ad alcun episodio specifico, era solo un testo pro bono pacis. *La permanenza dell'amministratore delegato, d'altra parte, venne salutata con unanime soddisfazione dal patto.*

Non le sfuggirà che, alla fine di tutte queste schermaglie, non sono certo io la persona che ha chiesto a Colaninno di intervenire per evitare che si riunisse il patto né sono io colui che ha firmato lettere di scuse. D'altra parte, sul piano strategico, la prospettiva della fusione con UniCredit, che andavo costruendo con pazienza e riservatezza, sarebbe stata premiata dai soci.

La storia del suo conflitto con Arpe può anche essere letta come il conflitto tra il Vecchio e il Nuovo, dove il Vecchio, e cioè lei, teme ormai di perdere l'antica presa sulla banca, e il Nuovo, e cioè Arpe, cerca l'affermazione definitiva. Arpe è un milanese cui non era stato concesso di essere profeta in patria, e cioè in Mediobanca. Vincenzo Maranghi, infatti, l'aveva indotto alle dimissioni per eccesso di attivismo e personalismo. Il successo pieno Arpe lo cerca dunque in trasferta. A Roma. E crede di averlo finalmente trovato. Mai quel giovane milanese avrebbe potuto supporre che un romano de' Roma come lei potesse cedere l'unica banca della capitale ai nordisti di UniCredit. Del resto, lei trattò a lungo e in gran segreto con Profumo e Profumo le aveva anticipato che, se mai si fosse arrivati a un accordo, Arpe non l'avrebbe tenuto in squadra. Pur essendo assai valente nel gioco degli scacchi (da ragazzo era un campioncino), Arpe non ha immaginato che lei potesse fare la mossa del cavallo e saltare in braccio a Profumo, scavalcando in tal modo il sistema di potere che, con la sua bravura, l'amministratore delegato si era pur costruito dentro la banca.

È una sintesi condivisibile. Preciso solo che anch'io, da ragazzo, ho fatto qualche partita a scacchi, ancorché solo in parrocchia, in quel di Marino.

GRAN BOTTO FINALE PER CAPITALIA

La fusione UniCredit-Capitalia non è solo un'operazione di sistema per evitare scorrerie esterovestite. È anche una decisione da valutare sotto il profilo economico. Ecco, per cominciare, a suo tempo mi colpì il fatto che non faceste un vero esame incrociato dei conti, una formale due diligence. *Perché?*

Non se ne sentì il bisogno. Ammaestrato dalla sfortunata esperienza fatta con Intesa, ritenni che, superata la fase della segretezza, la celerità dovesse far premio su tutto. Del resto, quello non era un *merger of equals*, una fusione tra eguali. Capitalia veniva acquisita da UniCredit, sia pure attraverso uno scambio azionario e non per cassa. A ben vedere, la *due diligence* poteva rappresentare un'esigenza più di UniCredit che nostra. Ma l'analisi della Deloitte & Touche, che lei ha citato poco fa, venne ritenuta sufficiente.

Nel 2008, all'indomani del crac della Lehman, quando il panico si era impadronito dei mercati finanziari, UniCredit rischiò per qualche giorno di ritrovarsi i propri depositanti a ritirare i risparmi dagli sportelli. In realtà, la banca aveva e in ogni caso poteva trovare le risorse per fronteggiare la Grande Crisi. Ma in quel frangente, Profumo confessò a "Repubblica" di essersi un po' pentito dell'acquisto di Capitalia.

Erano giorni drammatici. Il modello di UniCredit, che più di altre banche aveva aumentato la propria complessità, venne sottoposto a un'inaspettata, feroce verifica. È umano che, per difendersi, si cerchi il capro espiatorio in un'operazione più che in un'intera strategia. Se fosse stato davvero convinto di quell'argomento, Profumo avrebbe approfondito e sviluppato il ragionamento, e invece non l'ha fatto.

Ma lei stesso, in un'intervista al "Sole 24 Ore", ammise che il risanamento di Capitalia non era stato proprio come lo raccontava Arpe.

Il lavoro fatto prima da Giorgio Brambilla e poi da Matteo Arpe, supportati dal consiglio e dal presidente, è stato di grande rilievo. Ma non bisogna mai essere trionfalistici. Specialmente se si usa il trionfalismo a fini polemici di corto respiro.

Be', non appena abbiamo cominciato queste nostre conversazioni, lei ha subito vantato la cifra, 22 miliardi, alla quale ha venduto Capitalia a UniCredit.

Non ho vantato nulla. Ho ricordato un dato di realtà che viene troppo spesso trascurato in un mondo, quello della finanza milanese, abituato a un verboso rigore verso gli altri mondi e alla tacita indulgenza verso se stesso. Vede, quella cifra, 21,8 miliardi per la precisione, fa giustizia di tanti anni di maldicenze e di critiche prevenute. Quale altro banchiere può dire di aver concluso con un tale risultato la sua presidenza?

Capisco il punto. E gliene do atto volentieri, per quel che vale il mio parere...

Vale, vale.

Per curiosità, mi sono calcolato il rendimento complessivo della sua gestione del polo romano, dal primo luglio 1992 al 20 maggio 2007 quando il consiglio delibera la fusione con UniCredit e i relativi concambi. Alla fine della sua corsa di 15 anni, Capitalia ha reso 11,2 miliardi di euro in più rispetto al rendimento cumulato di un investimento privo di rischio in Bot a 12 mesi. Il rendimento medio annuo composto è stato pari al 18,1%.

Va detto che la progressione non è graduale. Tra il 1992 e il 1996 la Banca di Roma va maluccio come tutte le altre banche. Tra il 1997 e il 2003 va peggio, segnando perdite, rispetto al nostro termine di paragone risk free, *di 3 o 4 miliardi. Poi, divenuta Capitalia, risale e dal 2006 si produce in una straordinaria impennata, molto al di sopra della media del settore. Vi si coglie l'attesa delle nozze prima con Intesa e poi con UniCredit, da parte della Borsa. Va infine aggiunto che quella valutazione di 21,8 miliardi, correlata ad analoga generosa valutazione del promesso sposo UniCredit, 78 miliardi, conteneva un premio sulle ultime quotazioni, ma non rappresentava una cifra sborsata effettivamente. Non a caso, il giorno dopo la fusione, le quotazioni del nuovo UniCredit cominciarono a perdere colpi.*

Che il "banchiere di sistema" sia stato anche il banchiere della crescita di valore per gli azionisti, da altri tanto decantata? Gli azionisti di Capitalia avevano ricevuto, in cambio delle proprie, nuove azioni UniCredit che potevano essere vendute realizzando il guadagno. Gli aggiustamenti percentuali dei giorni post-fusione furono poca cosa in confronto alla moltiplicazione dei valori che Capitalia aveva ottenuto rispetto al 1992.

Chi decise di vendere a termine, addirittura prima della ratifica dell'accordo, monetizzò appieno il plusvalore. È il caso di Giampaolo Angelucci, il "re" delle cliniche romane, editore di quotidiani di diversa tendenza politica come "Libero" e il "Riformista", nonché compratore degli immobili dei Ds. Chi accolse l'invito a non vendere per non ammazzare il titolo, come il costruttore romano Pierluigi Toti, perse il treno. Detto questo, è comunque vero che nelle settimane precedenti l'accordo tra lei e Profumo, le quotazioni di Capitalia salirono alle stelle. Dunque, su questo, chapeau! *Ma lei, a sua volta, dovrebbe riconoscere di avere avuto fortuna. Se avesse aspettato anche solo l'autunno del 2007, avrebbe subìto i contraccolpi della Grande Crisi. E invece è riuscito a chiudere con UniCredit al culmine della bolla speculativa.*

Alzarsi e lasciare il tavolo di gioco al momento giusto non è mai banale. Bisogna saperlo fare. Ci vuole fortuna? Forse. Ma non accetto che si riduca a mera fortuna la scelta di fondo che portò a quella grande creazione di valore. L'idea di cedere il controllo di Capitalia l'avevo già maturata ai primi del 2006 quando iniziai i colloqui con Bazoli sulla fusione con Intesa. Fosse andata in porto quella trattativa, i numeri non sarebbero stati tanto diversi. Ho venduto perché, nello specifico, ritenevo esaurita la fase propulsiva di Capitalia e, più in generale, ritenevo utile un ulteriore consolidamento del sistema.

Aveva il dubbio che il sistema finanziario internazionale era sull'orlo del collasso, e che dunque era il momento di monetizzare prima che fosse troppo tardi?

Potrei dirlo, ma sarebbe una furbizia *ex post*, un modo di presentare le cose che non mi appartiene. Come tutti non avevo previsto quel che sarebbe successo, ma ero consapevole che la storia aziendale di Capitalia doveva avere uno sbocco più ampio.

La fusione, abbiamo detto, suscitò consensi generali. Ma ci fu un personaggio di prima grandezza, Giovanni Bazoli, che uscì dal coro. Il 22 maggio, due giorni dopo l'annuncio dei consigli di amministrazione, il presidente di Intesa Sanpaolo rilasciò una clamorosa intervista al direttore del "Sole 24 Ore", Ferruccio de Bortoli. A suo dire, la fusione determinava una pericolosa concentrazione di potere lungo la filiera che dal nuovo UniCredit passava a Mediobanca e arrivava alle Generali, azionista eccellente della stessa Intesa Sanpaolo della quale era anche partner esclusivo nelle attività assicurative, e alla stessa Rcs MediaGroup.

Ricordo perfettamente quell'intervista. Bazoli riteneva insufficiente il rimedio che, spontaneamente, avevamo adottato in Mediobanca per interrompere quella catena di controllo che lui denunciava. La fusione determinava la somma delle storiche partecipazioni delle banche ex Iri in Mediobanca. UniCredit sarebbe così salito al 18% di una Mediobanca dove il secondo socio non avrebbe avuto più del 5%. Perciò avevamo già deciso di vendere il 9,39% di Mediobanca e riportarci allo *status quo ante*. Ma questo non bastava a Bazoli. L'aumento dimensionale di UniCredit, a suo avviso, avrebbe comunque cambiato gli equilibri.

Non è che Bazoli e Passera fossero un po' piccati dal fatto che, con Capitalia, UniCredit tornava a essere la maggior banca italiana, soffiando il primato a Intesa Sanpaolo?

Forse Passera. Certo non Bazoli, che non mi è mai sembrato coinvolto in competizioni manageriali di tal fatta. Semmai, Bazoli rilevava come la fusione Intesa-Sanpaolo fosse stata accolta tra gli *opinion makers* con qualche riserva che venne invece risparmiata a UniCredit-Capitalia. Intesa Sanpaolo si presentava come la Banca del Paese. Ricordo i rilievi critici di Mario Monti e Francesco Giavazzi sul "Corriere". Secondo loro, Intesa Sanpaolo avrebbe dovuto mirare soltanto a far rendere il capitale investito. Il che è troppo poco e troppo comodo quando si raggiungono certe dimensioni. Devo dire che, su questo punto, non si poteva dare torto a Bazoli.

Bazoli si spingeva più in là. Suggeriva di trasformare Mediobanca nella merchant bank *di UniCredit e di sistemare la*

partecipazione Generali di Mediobanca in mani adatte. L'Autorità Antitrust, allora presieduta da Antonio Catricalà, un consigliere di Stato vicino a Gianni Letta, e dunque anche a lei, adottò quale principale rimedio pro concorrenziale la riduzione della partecipazione di UniCredit in Mediobanca più o meno nella stessa misura che avevate già deciso voi stessi.

In realtà, l'Antitrust prescrisse pure l'astensione dei rappresentanti di UniCredit dai lavori del consiglio di Mediobanca ogni qual volta si affrontassero questioni assicurative. Ma stiamo alla reazione di Intesa Sanpaolo. Forse Bazoli precorreva i tempi. Quanto lui auspicava ieri potrebbe essere lo sviluppo di domani. Ma nel 2007 un simile esito – Mediobanca come *merchant bank* di UniCredit – non era attuale. Per garantire tutti, una volta rispettate le prescrizioni antitrust, sarebbe bastato il buon governo di Mediobanca, che io avrei garantito. E di questo, in seguito, Bazoli mi darà atto. La presidenza di Geronzi, dirà in sostanza, assicura nella pratica quotidiana quanto, secondo lui, l'Antitrust non aveva garantito nei suoi provvedimenti.

L'ACCORDO INTEGRATIVO SULLE POLTRONE

La fusione con UniCredit, approvata dai consigli il 20 maggio 2007, ha un effetto collaterale molto importante sugli equilibri dell'alta finanza italiana: il suo passaggio dalla presidenza di Capitalia a quella di Mediobanca senza transitare, di fatto, in UniCredit. La candidatura che Giovanni Agnelli le aveva proposto nel 2000 va a buon fine 7 anni dopo a opera di Alessandro Profumo. Come avvenne il passaggio?

La sua è una sintesi fuorviante. La mia nomina alla presidenza di Mediobanca ha origine dentro Mediobanca e non nell'accordo di fusione tra UniCredit e Capitalia. Cominciamo con il dire che gli accordi tra le due banche prevedevano la cooptazione nel consiglio di UniCredit di quattro esponenti del vertice di Capitalia, e cioè di chi le parla e poi di Donato Fontanesi, Salvatore Ligresti e Salvatore Mancuso. A Geronzi veniva poi attribuita la vicepresidenza del consiglio di amministrazione e la presidenza del Comitato esecutivo del consiglio.

Lei fa riferimento all'accordo integrativo, datato 20 maggio 2007, e firmato da lei e da Alessandro Profumo, tre paginette laddove, al punto 1.5, le veniva anche attribuito il ruolo di vicario del presidente nonché la delega alle partecipazioni in Mediobanca, Pirelli, Rcs e Generali.

Vedo che ha avuto accesso ad atti riservati. E allora, se vogliamo essere proprio notarili, ricordiamo che il comma successivo precisava che, qualora uno dei quattro ex consiglieri di Capitalia, non avesse potuto o voluto accettare la nuova carica in UniCredit, il sostituto sarebbe stato Berardino Libonati; se a non entrare in consiglio o a cessare dalla carica fossi stato io, a Libonati sarebbe andata anche la vicepresidenza, sia pure senza gli incarichi aggiuntivi.

Perfetto. In un altro documento, intitolato Relazione degli amministratori sulla fusione *e anch'esso datato 20 maggio, UniCredit precisa che Libonati subentrerebbe nell'ipotesi che lei, signor Geronzi, accettasse un'altra carica in una diversa banca. In trasparenza, io ci leggo Mediobanca. Era dunque già tutto deciso, ben prima che il patto di Mediobanca avallasse le modificazioni intervenute negli assetti azionari del socio UniCredit a seguito dell'incorporazione di Capitalia.*

Se lei vuole insinuare che la mia nomina a Mediobanca sia stata una sorta di compensazione preventiva imposta poi da UniCredit agli altri soci di Mediobanca, sbaglia di grosso. I patti UniCredit-Capitalia erano quelli che erano, ma attorno alla mia nomina si era coagulato un consenso plebiscitario: dalla Pirelli alla Fonsai, da Mediolanum-Mediaset al gruppo dei francesi, da Colaninno a Pesenti. Insomma, tutti.

RAMPL E I TEDESCHI: SE METTE PIEDE, CI DIMETTIAMO

Verissimo. Ma è anche vero che, se in UniCredit lei avesse davvero assunto le cariche previste, Profumo avrebbe passato i suoi guai con i tedeschi. Quando l'accordo integrativo sulle cariche era ancora in bozza, il presidente Dieter Rampl e gli altri consiglieri tedeschi, da Manfred Bischoff a Hans Schinzler, da Franz Zwickl a Max Dietrich Kley fino a Nikolaus von Bomhard, riuniti in teleconferenza, condizionarono il loro consenso all'accordo integrati-

vo sulle cariche al suo immediato passaggio in Mediobanca. Diversamente, si sarebbero dimessi in massa. Non volevano sedere – per ragioni reputazionali, dissero – nello stesso consiglio con lei.

Apprendo ora, da lei, di questo episodio. Profumo non me ne fece mai cenno.

Sono molti gli episodi inediti che, in questa nostra lunghissima chiacchierata, stiamo facendo affiorare.

Nel merito, non attribuirei troppo rilievo a quell'alzata di scudi. Dietro quelle presunte ragioni reputazionali, mi viene facile leggere il disappunto dei tedeschi e del loro massimo esponente, Dieter Rampl, i cui poteri avrebbero subìto una drastica riduzione dal mio ingresso in UniCredit con quelle deleghe. L'episodio va declassato a una forma di pressione su Profumo, maliziosa quanto ingenua, per tornare a contare come prima della fusione. La conclusione dell'esperienza di Rampl, del cui lavoro pochi si sono accorti, dimostra la vera ragione di quel ruggito del topo, se effettivamente vi è stato.

È un fatto che l'11 giugno 2007, tre settimane dopo le delibere dei consigli di UniCredit e Capitalia sulla fusione e prim'ancora che si tenessero le assemblee delle due banche per l'approvazione del progetto, il patto di sindacato di Mediobanca si riunisce per designarla capolista all'assemblea del 27 giugno.

Come ho detto prima, tra gli azionisti di Mediobanca si era formato un consenso unanime attorno al mio nome come presidente, anche perché bisognava pilotare l'istituto verso una delicata riforma della sua *governance*. La mia nomina coincide con il passaggio dalla *governance* tradizionale, basata sul consiglio di amministrazione, a quella dualistica, basata su un consiglio di sorveglianza, riservato alla rappresentanza dei soci, e un consiglio di gestione, espresso dal management.

MITBESTIMMUNG IN SALSA DI POMODORO

Era quella una possibilità offerta dalla riforma Vietti del diritto societario. Derivava dall'esperienza tedesca, ma poi era stata snaturata all'italiana. In Germania, infatti, la governance *duali-*

stica aveva e ha una grande forza istituzionale, perché nel consiglio di sorveglianza siedono con pari numero di seggi i rappresentanti dei dipendenti e quelli del capitale lasciando al presidente, espresso dal capitale, il voto doppio in caso di pareggio. A quella governance *corrisponde un'idea di società civile, di comunità tra pari. La cultura della* Mitbestimmung, *insomma. Sono i sorveglianti, infatti, a nominare il consiglio di gestione manageriale. In Italia, invece, i sorveglianti sono espressi dai soli azionisti che, di regola, nominano essi stessi anche i membri del consiglio di gestione in una grande fiera delle poltrone e delle vanità.*

Il regime della codecisione alla tedesca non ha radici nella storia politica e sindacale italiana. Dunque, non avrebbe avuto senso copiare quel modello. Non sarei così drastico come lei. La *governance* dualistica non è un obbligo, ma un'opzione che la riforma Vietti offre alle società per azioni. In certi casi, va detto anche questo, si è rivelata una soluzione buona per accompagnare processi di aggregazione tra soggetti diversi, con articolate esigenze di rappresentanza. Se interpretata da persone valide e leali, com'è accaduto a Intesa Sanpaolo, la *governance* dualistica può funzionare...

Insomma...

Come insomma?

Intesa Sanpaolo non ha adottato, sia pure nei limiti della Vietti, un regime dualistico razionale, ma lo ha ritagliato sulla rappresentanza delle fondazioni bancarie in entrambi i consigli e sul primato delle tre figure chiave: Giovanni Bazoli, Enrico Salza e Corrado Passera, unico manager nel consiglio di gestione, circondato da professori che, in materia, a me sembrano pesi piuma. Realisticamente, se si voleva fare una fusione tra eguali – Intesa e Sanpaolo Imi tali erano – non vi era altra strada. Ma l'originaria versione della governance *dualistica di Intesa Sanpaolo non può essere presa a modello.* A2A, *la grande società nata dalla fusione delle ex municipalizzate di Milano e di Brescia, lo ha fatto ed è stato un disastro. E la stessa Intesa Sanpaolo ha corretto la sua originaria versione del dualistico.*

Alla fine, caro Mucchetti, viene anche lei alla mia. La *governance* la fanno le persone, prim'ancora dei pezzi di carta, siano essi statuti o patti parasociali. Tanto è vero che, in altre

situazioni, e penso a Mediobanca, la *governance* dualistica non ha retto alla prova dei fatti. Ne vogliamo parlare?

Avanti.

Il patto di sindacato di Mediobanca delibera di adottare il regime dualistico il 13 marzo 2007. Sono i giorni nei quali comincia la stretta negoziale tra Profumo e chi le parla per la fusione. In Mediobanca, lo spirito è quello di separare un po' la proprietà dalla gestione. La Banca d'Italia lo condivide, specialmente in una società come Mediobanca dove, di fronte a certe delibere operative, alcuni grandi azionisti possono trovarsi in conflitto d'interessi con la loro banca, vuoi perché ne sono clienti di rilievo, vuoi perché la banca partecipa al loro capitale e vuoi, infine, perché sono banche concorrenti.

Per la precisione, va detto che la Banca d'Italia non sostiene a priori il regime dualistico. In quella fase, Draghi ritiene che, anche con il regime tradizionale, il principio della separatezza possa essere rispettato ove si diano pieni poteri all'amministratore delegato e gli azionisti, facendo un vero passo indietro, si limitino a esercitare i propri diritti patrimoniali, controllare i conti, vagliare i piani, decidere i dividendi e le operazioni straordinarie.

Fatto sta che, prima dell'assemblea del 28 ottobre 2007 che avrebbe approvato la riforma, la Banca d'Italia ci manda una lettera, raccomandandoci, nella sostanza, di adottare la linea che abbiamo appena descritto, e fissando alcune limitazioni.

Per il management di estrazione maranghiana, guidato da Alberto Nagel e Renato Pagliaro, il dualistico rappresentava la Reconquista.

Lascerei stare la storia di Spagna del XV secolo. Qui non ci sono né re cattolicissimi né Mori mussulmani da ricacciare in Africa. Non c'è bianco, non c'è nero. Anche perché l'azionariato di Mediobanca si andava modificando in profondità. Nel 1988, all'epoca della privatizzazione, l'intera compagine di riferimento era in permanente conflitto d'interessi con la sua banca: le banche azioniste, i soci industriali. Proprio lei, Mucchetti, fece il conto sull'"Espresso" di come Mediobanca desse più soldi ai suoi soci industriali, sotto forma di crediti finanziari e partecipazioni, di quanti da loro ne ricevesse in

qualità di azionisti. Su questo, anche se non solo su questo, si basava il potere di Cuccia e di Maranghi. Ma quello schema poteva essere ancora attuale nell'Italia degli anni Duemila? Nel 1988, le banche Iri avevano il 25% di Mediobanca, alla fine del 2007 UniCredit sarebbe sceso sotto il 9%. La Fiat era in uscita, Orlando ormai sparito, la Fonsai non contava più Mediobanca tra i propri soci. Avevano fatto il loro ingresso i francesi, il gruppo Berlusconi, Benetton, tutti padroni a casa loro senza bisogno di Mediobanca. Insomma, il vecchio reticolo dei conflitti d'interesse si era, per fortuna, ristretto. Ma proprio questa positiva tendenza erodeva i fondamenti di legittimità dell'indipendenza dei banchieri di Mediobanca rispetto all'aspettativa dei propri soci, ad avere voce in capitolo. L'indipendenza del management doveva trasformarsi in autonomia. Ma tutto ciò accadeva mentre, per l'evoluzione economica e finanziaria interna e internazionale, Mediobanca non era più quella di un tempo e oggi non si profilano i presupposti per un'azione di riscossa.

REAZIONE ALLA BANCA D'ITALIA

È sempre arduo stabilire dove finisca l'indipendenza e cominci l'autonomia. Comunque sia, dopo nemmeno un anno, lei propone di abolire il consiglio di sorveglianza e il consiglio di gestione e di ritornare al consiglio di amministrazione tradizionale quale organo di governo in Mediobanca. Ecco, si disse, Cesare Geronzi vuole comandare a Milano.

Sono letture superficiali. La verità è che, a marzo, la Banca d'Italia aveva emanato una direttiva che definiva in modo più penetrante le funzioni e i poteri del consiglio di sorveglianza e del consiglio di gestione. In base a quella precisazione, a Mediobanca i poteri del management, riunito nel consiglio di gestione, sarebbero diventati assoluti, mentre il consiglio di sorveglianza sarebbe stato ridotto a un collegio sindacale allargato, con mere funzioni di controllo a posteriori. I soci del patto paventarono il rischio di ritrovarsi con tanta responsabilità e nessun potere. In particolare, nutrivano riserve gli esponenti del gruppo B, i soci industriali. Era un problema di oggettiva rilevanza anche perché, sia detto di passata, dal gruppo B veniva alla banca buona parte degli af-

fari. Si avvertiva l'esigenza di ristabilire un equilibrio. Ne venni informato a voce e per iscritto...

Chi le scrisse?

Bolloré, Tronchetti Provera. Ennio Doris e Ligresti me ne parlarono.

Si tratta di azionisti tutti in vario modo prossimi al premier. Ecco perché nell'estate del 2012, intervistato da "Repubblica", Nagel denuncia un tentativo di mettere le mani su Mediobanca effettuato da lei e Berlusconi nel 2009.

Quello di Nagel è stato un assai maldestro tentativo di sviare la discussione sugli errori da lui commessi nel salvataggio di Fonsai. Cerca di delegittimare i suoi critici inserendoli a forza in una trama politica. E se questa trama è filo berlusconiana funziona ancora meglio e non costa nulla con un Berlusconi ormai tanto indebolito. Che cosa c'entri con la vicenda in cui Nagel sarebbe coinvolto è un arcano. Un banchiere come me, che seppe evitare a Mediobanca la presidenza di un uomo di Berlusconi sponsorizzato dal Berlusconi del 2003, può solo dire: che tristezza! Ma a proposito di chi mi scrisse non voglio dimenticare Giampiero Pesenti, da sempre vicino a Nanni Bazoli e da sempre attento al buon governo societario, soprattutto da quando gli piovve addosso, del tutto immeritato, lo scandalo Gemina. Ricorda quei manager che nascondevano le carte in una botola sotto il tappeto nella sede di via Turati?

Certo, la famosa botola del cosiddetto salotto buono, sulle cui spalle gli Agnelli avevano scaricato il Gruppo Editoriale Fabbri facendoselo pagare profumatamente. Ma lei che cosa fece dopo aver ricevuto quelle lamentele?

Invitai a colazione Alessandro Profumo. Due ore e mezza di discussione. Convenimmo che era il caso di elevare da uno a due i vicepresidenti espressi dal gruppo B e, più in generale, di tornare al regime tradizionale. Giunti al caffè, Profumo mi disse: "Bene. Se vuoi fare, fai subito. Porta le modifiche statutarie all'assemblea di ottobre. UniCredit ti darà il suo sostegno".

In realtà, il presidente di UniCredit, Dieter Rampl, non era molto d'accordo.

In effetti, non lo era. Egli si dichiarò favorevole alla conservazione del regime dualistico, che da tedesco forse apprezzava più di quanto potesse fare un italiano, e io commisi l'errore di dirgli: "Ma ne ho già parlato con Profumo". Lui si irrigidì: "Qui ci sono io". E tuttavia lo screzio non gli impedì di rispettare la disciplina della sua banca e dunque di votare a favore del ritorno al tradizionale nel consiglio di Mediobanca. Quel consiglio si tenne prima della pausa estiva, il 28 luglio. La formulazione delle modifiche statutarie avrebbe poi dovuto essere approvata dal consiglio entro il 18 settembre per poter portare la proposta all'assemblea del 28 ottobre.

Aveva informato il Governatore Draghi?

Avrei potuto non farlo? Certo, sottoposi a Draghi il nostro progetto. Lui ne prese atto. E aggiunse: "Cesare, ma tu sei sicuro di voler procedere tanto in fretta? Perché non ti dai tempo fino alla prossima primavera?". Replicai che, tirandola per le lunghe, avremmo destabilizzato la banca.

Il management di Mediobanca era molto preoccupato. Con il ritorno all'antico sistema di governo societario, ma con un presidente pesante come lei, di rito romano e non ambrosiano, l'alta dirigenza temeva di finire sotto gli stivali chiodati dei soci in conflitto d'interessi. Un giorno circolava la voce che Geronzi volesse liquidare Pagliaro. Il giorno seguente era Nagel a finire nel tritacarne delle indiscrezioni. Si vociferava di altri top manager pronti a tradire lo spirito di corpo di Mediobanca per seguirne il presidente in cambio di promozioni. Nella storia di Mediobanca non era mai successo niente di simile.

Immagini retoriche, voci infondate. Perché mai avrei dovuto colpire il management tanto per colpirlo?

Via, non faccia il candido. Era in atto uno scontro di potere. Il management le resisteva. Ciascuno usava le armi che aveva.

Contesto questo modo romanzesco di rappresentare la storia dimenticando i compiti del presidente in una società per azioni ben governata.

Quali sarebbero?

Compito del presidente è sempre quello di migliorare la qualità dei rapporti interni, di rendere più trasparente il processo decisionale, di accelerare ed estendere il flusso delle informazioni dentro la banca e tra la banca e i suoi azionisti. Dopo il rientro di settembre, stiamo dunque perfezionando le modifiche statutarie quando, un lunedì sera, mi telefona Giovanni Bazoli. Parlando, parlando, Nanni lascia cadere la notizia che il "Corriere" stava per pubblicare un articolo non positivo per me. E infatti, il giorno dopo, leggo un'ampia intervista ad Alessandro Profumo che, sono sincero, mi lascia sconcertato.

Mi scuserà il dettaglio. Ma, poiché quell'intervista reca la mia firma, sta forse insinuando – così, fuori sacco, a margine – che avrei avvisato il presidente di una banca di quanto dice l'amministratore delegato di un'altra prima che il giornale andasse in edicola?

Per l'amor del cielo. Ho imparato a conoscerla. Nulla di tutto questo. E tuttavia Bazoli sapeva. Come mi è stato spiegato da qualche suo collega, gli articoli vengono lavorati da tre o quattro persone prima di andare in pagina. I testi più importanti – e quello importante lo era certamente – finiscono sui tavoli della direzione. E così può capitare che, non necessariamente in modo malizioso, qualche cosa filtri all'esterno prima del tempo.

Con quella mossa, Profumo esaltava il ruolo di Nagel e Pagliaro nell'elaborazione della nuova governance. *In altre parole, depotenziava il ruolo del presidente, che fino ad allora aveva fatto da locomotiva. Di più, Profumo schierava apertamente UniCredit contro eventuali forzature da parte di altri azionisti e non considerava irrevocabili le scadenze che lei, invece, si era dato.*

A una prima lettura, quell'uscita mi sembrò una marcia indietro rispetto alle decisioni condivise a giugno e formalizzate il 28 luglio.

Il Profumo del 2 settembre 2008 era in linea con la Banca d'Italia. E rilanciava l'idea di una Mediobanca che separasse i

suoi destini da quelli di Generali, Telecom e Rcs per avere essa stessa e dare a queste grandi imprese la libertà di crescere senza partecipazioni azionarie che le potevano soffocare. Devo dire: Profumo parlava con qualche preveggenza a proposito del dibattito che si sarebbe aperto quattro anni dopo in piazzetta Cuccia.

A quel tempo, il destino ultimo di Mediobanca faceva solo da sfondo. E lo stesso Profumo ammette di parlare su questo tema per onor di firma. In primo piano, almeno in quelle settimane, era il sistema di governo della banca. E così, superato l'iniziale sconcerto, a una seconda lettura, constatai che l'uscita di Profumo poteva essere riassorbita in un progetto condiviso. E questo accadde. Tutti e cinque i top manager di Mediobanca vennero inseriti nel consiglio di amministrazione ed ebbero la metà dei posti nel comitato esecutivo e negli altri organi del consiglio.

In caso di dissidi, con UniCredit dalla loro, i manager avrebbero avuto la maggioranza.

Appunto. Ma come le ho già detto, in banca non si deve mai votare a maggioranza e, mi piace ricordarlo, questo era il *modus operandi* che Profumo auspicava nell'intervista. D'altra parte, applicare il manuale Cencelli alle nomine in un'azienda dai mille, diversi profili com'è Mediobanca rischia di portare fuori strada. Basti pensare a quando e a come, di lì a due anni, maturò la decisione di mettermi a capo della lista di Mediobanca per l'assemblea delle Generali che, nell'aprile 2010, mi avrebbe nominato presidente della compagnia.

GENERALI, TUTTO COMINCIA CON VINCENT E TARAK

Fu quella una decisione assai discussa. A Milano era diffusa l'opinione che lei volesse trasferirsi alla presidenza di una compagnia di assicurazioni per evitare che, rimanendo in banca, potesse scattare una terza sospensione dalla carica nel caso di nuovi guai giudiziari.

Fanfaluche.

Saranno fanfaluche. Ma il lettore ha diritto a capire di che cosa si trattava. Ora, secondo le disposizioni del Comitato interministeriale per il credito e il risparmio, gli esponenti di una banca debbono avere precisi requisiti di onorabilità, oltre che di competenza professionale. Se un giudice sottopone a misure interdittive l'amministratore o il direttore generale di una banca, questi viene automaticamente sospeso dalla carica salvo poter essere reintegrato se così decide l'assemblea dei soci su proposta del consiglio di amministrazione. La legge di riforma del risparmio, approvata nel 2006, estende questa disciplina bancaria alle assicurazioni. Ma il decreto attuativo non veniva mai firmato, e quando infine è stato varato, è emersa una clausola che ne restringe l'applicazione a nuovi processi. Chi, come lei, ne aveva in corso di vecchi, non sarebbe stato toccato: un codicillo salva Geronzi, è stato detto.

Respingo con sdegno l'insinuazione che avrei avuto una parte qualsiasi in tutta questa storia! Il ritardo nell'emanazione del decreto attuativo di questa norma della legge sul risparmio non è certo imputabile a chi le parla e nemmeno a particolari disegni dei governi Berlusconi. Tra il 2006 e il 2008, per quasi due anni, l'Italia ha avuto un governo Prodi. O sbaglio?

Non sbaglia. Ma lei aveva potenti amici anche nella coalizione di centro-sinistra.

Amici, nemici, potenti, impotenti, attenti, distratti. Ma esisterà pure il merito delle questioni! E il merito è che, ad ascoltare certi forcaioli, Cesare Geronzi era colpevole di bancarotta per il crac Italcase e poi è stato assolto in appello con formula piena. Come la mettiamo? Le clausole di onorabilità sono giuste. Ci mancherebbe. Ma non si strumentalizzano per regolare i conti come fa comodo. Vanno dunque rispettate con cura e senso di responsabilità. A Roma sono stato inquisito per l'affare Cirio dal pm Achille Toro e poi si è visto sui giornali chi fosse il pm Achille Toro e quali rapporti avesse con le varie P3 e P4. In ogni caso, quella giudiziaria non era una preoccupazione che condizionasse le mie scelte professionali. Ho la coscienza a posto. E i consigli di Capitalia e Mediobanca avevano sempre raccomandato alle assemblee, che avevano sempre approvato, il mio reintegro nelle cariche dopo le sospensioni del 2006. Se, per mera ipotesi, fosse arrivata una terza sospensione, sarei stato reintegrato per la ter-

za volta. Del resto, le dice qualcosa il fatto che, quando è stato adottato il decreto sull'onorabilità, con la clausola che lei ha ricordato, io non ero più presidente della compagnia?

Questa materia fu mai oggetto di chiarimenti con la Banca d'Italia, che vigila sulle banche ma è anche il secondo azionista delle Generali?

Mai ho parlato di cariche o di problemi del genere con il Governatore Draghi. Né lui mi ha mai detto alcunché su questa materia.

In effetti, risulta solo una visita di Antoine Bernheim a Palazzo Koch nel disperato tentativo di acquisirne l'appoggio ai fini di una riconferma alla presidenza delle Generali. Gli venne risposto che, secondo tradizione, il fondo pensioni della Banca d'Italia sarebbe stato in Generali un azionista passif et pacific.

La questione giudiziaria, sventolata da sbandieratori interessati, non costituiva materia di attenzione per chi era chiamato a prendere le decisioni.

Come nacque, allora, la sua candidatura alle Generali, la maggior potenza della finanza italiana?

L'idea maturò nel corso di una conversazione con Bolloré, alla quale partecipò anche Ben Ammar. Tutti e due, Vincent e Tarak, consideravano esaurita la stagione di Bernheim alla presidenza delle Generali. Decenni di affari alla Lazard, da sempre nel consiglio di Mediobanca anche dopo il divorzio di questa da Lazard, vent'anni di Generali, l'ottuagenario Bernheim aveva fatto il suo tempo anche agli occhi dei francesi del gruppo C, per quanto avesse fatto loro da *chaperon* in piazzetta Cuccia. Rafforzare le Generali, affidandone la presidenza a un uomo con la storia di Geronzi, si riteneva fosse utile per Mediobanca, il cui valore dipendeva, e tuttora largamente dipende, dalle quotazioni della sua partecipazione nella compagnia triestina.

In quei giorni, si ipotizzava che, con lei a Trieste, le Generali avrebbero potuto assorbire Mediobanca, ribaltando le posizioni. La grande società figlia che si mangia la piccola società madre.

Un simile progetto non è mai esistito. Sulla carta poteva anche avere un suo perché, ma nella pratica non sarebbe mai stato praticabile. Del resto, l'esperienza dell'Allianz che si era presa la Dresdner Bank non era stata positiva. E poi la fusione avrebbe comportato l'annullamento delle azioni Generali in portafoglio a Mediobanca e una diluizione diffusa dei maggiori azionisti.

Le Generali sarebbero diventate più contendibili.

Ma la Borsa non avrebbe festeggiato un investimento estraneo al core business assicurativo. E quella che lei chiama contendibilità avrebbe probabilmente generato una strisciante destabilizzazione degli assetti azionari della compagnia. E questo non sarebbe stato un bene per l'azienda e per il Paese.

GERONZI A TRIESTE? NAGEL SCONSIGLIA

Chi altro, tra gli azionisti di Mediobanca, diede il maggior supporto alla sua candidatura per le Generali?

Senz'altro Ennio Doris, ma anche Tronchetti Provera, e poi Salvatore Ligresti, insomma l'intero consiglio di amministrazione. Fuori da Mediobanca non mancò il consenso dei principali soci industriali delle Generali, a cominciare da Francesco Gaetano Caltagirone per arrivare fino al mondo di Intesa Sanpaolo e della Fondazione Cariplo. E questo lo si evince dal comportamento di Alessandro Pedersoli, il consigliere delle Generali da loro indicato, che non si unirà alle congiure del 2011 contro di me e poi contro Perissinotto, delle quali abbiamo parlato nel primo capitolo.

Eppure, le riserve non mancarono. E così le pressioni del governo e gli equivoci all'italiana.

Dice? Si spieghi meglio, perché non ne ebbi contezza.

I banchieri Nagel e Pagliaro avrebbero preferito che lei restasse a fare il presidente della banca. E non glielo nascosero.

Questo è vero. Nagel mi manifestò quell'opinione. Devo confessarle che per un verso l'apprezzai: metteva una pietra tombale sulle incomprensioni dei primi tempi della mia presidenza di Mediobanca. Ma per un altro verso l'apprezzai molto meno: quella posizione mi richiamò alla memoria l'incontro del 2009 con lo stesso Nagel, Drago e Pellicioli del quale abbiamo parlato nel primo capitolo. Ricorda? Vennero nel mio ufficio a propormi di dimissionare anzitempo Bernheim e di sostituirlo, già allora, con Galateri presidente di campanello.

SE IL MINISTRO CONVINCE DE AGOSTINI

Proprio da quei vecchi incontri hanno origine gli equivoci e le riserve. Il gruppo De Agostini, in realtà, condivideva la linea del management di Mediobanca. E Pellicioli accettò la candidatura di Geronzi alle Generali in seguito alla moral suasion *del ministro dell'Economia, Giulio Tremonti, che, come lei ben sa, concede le licenze dei giochi e delle lotterie, materia prima di Lottomatica, principale azienda del gruppo De Agostini.*

Di simili intromissioni ministeriali non ho mai avuto notizia.

I giornali li avrà letti anche lei. E avrà notato che né il gruppo De Agostini né il ministero dell'Economia hanno smentito alcunché. E poi ho fatto le mie verifiche.

Se il ministro avesse travalicato, Pellicioli e Drago avrebbero avuto tutto il diritto, e fors'anche il dovere, di denunciarlo davanti al tribunale dell'opinione pubblica.

Si denunciano i reati, e non sempre una telefonata o un colloquio configurano violazioni della legge. E poi, si è mai visto un concessionario che sfida il concedente? La freddezza del consenso di De Agostini sulla sua candidatura e poi la determinazione di Pellicioli nel contrastarla a Trieste hanno radici che risalgono a quando presidente di Mediobanca era ancora Galateri. Nel 2006, il gruppo De Agostini subordinò il suo investimento nelle Generali a fianco di Mediobanca a un accordo sulla governance *della compagnia, basata su un presidente all'inglese, che presiede ma*

non governa, e su un capo azienda con pieni poteri. Su quella stessa base, confluirono in Generali investitori come Del Vecchio e Caltagirone. Quell'accordo sul presidente all'inglese e su Perissinotto capo azienda venne raggiunto tra Pellicioli, Nagel e Galateri.

Di quell'accordo non venne mai data comunicazione al consiglio di amministrazione di Mediobanca, del quale facevo parte dal 1992. Quanto poteva valere, dunque? Zero. Non a caso, quel presunto accordo non impedì che l'assemblea del 2007 confermasse Bernheim presidente, anzi presidente esecutivo.

Non sbaglia. Ma è vero anche che Bolloré aveva promesso che Bernheim avrebbe fatto il presidente esecutivo sì, ma solo per un anno. E invece Bernheim volle completare il mandato.

E su questo non gli do davvero torto. Bernheim doveva completare il mandato finalmente triennale, se si voleva metter fine all'andazzo del presidente delle Generali, una grande impresa, che cambia ogni anno a seconda dei giochi che si consumano in quella piccola impresa che si chiama Mediobanca.

Ma non avevate qualche imbarazzo a sostenere un signore che ormai si addormentava durante i consigli e però pretendeva prebende miliardarie?

Vuol dire che la presenza di Antoine Bernheim al vertice delle Generali si rivelava ormai superata? Diciamolo pure. Ma aggiungiamo che essa derivava dai pluridecennali rapporti di questo banchiere francese con Mediobanca. Una storia infinita di *do ut des* alla quale sono rimasto estraneo. Anche allora fui solo spettatore.

E tuttavia il verbale del consiglio delle Generali, che aveva all'ordine del giorno i poteri a Bernheim, registra il no di Pellicioli e Caltagirone, e non di altri, alla concessione delle deleghe al francese. In quella stessa seduta, si forma un comitato per rivedere le deleghe del presidente. L'incontro del 2009 con Nagel, Drago e Pellicioli tende a riproporre il vecchio accordo sul presidente all'inglese che era stato raggiunto da De Agostini e Mediobanca prima del suo avvento alla presidenza. Le questioni erano tutte note da tempo. Le fu chiesto se era interessato alla successione di Bernheim e lei negò.

Questo le conferma come non ci fosse differenza tra quanto dichiaravo in pubblico e quanto sostenevo negli incontri di lavoro. Come le ho già detto, di quel presunto patto Mediobanca-De Agostini non era stata data notizia al consiglio e dunque per me non poteva costituire il punto di partenza per discutere alcunché. La mia candidatura prese corpo soltanto in seguito, nel quadro di un disegno di rinnovamento che avevo iniziato in Mediobanca e avrei voluto proseguire alle Generali.

Rinnovamento?

Sì, rinnovamento. In nessun'altra banca italiana, al management è riconosciuto un ruolo istituzionale analogo a quello che hanno i cinque top manager di Mediobanca. Si è arrivati a questa conclusione attraverso un dibattito che ha avuto anche talune tensioni? È vero. Ma questo è normale sol che si pensi a quanto poco, in Mediobanca, sia stato tenuto in considerazione il consiglio. Durante l'intera stagione di Cuccia e Maranghi non aveva mai contato nulla. Alle Generali le mie iniziative per far emergere i rapporti tra manager e azionisti offriranno al nuovo amministratore delegato, Mario Greco, lo spazio per lavorare in trasparenza.

Ma perché, allora, la sua presidenza a Trieste è durata meno di un anno?

Non aggiungerei altro a quanto abbiamo detto in conclusione del primo capitolo se non il fatto che a Cesare Geronzi non si può nemmeno chiedere di fare il presidente all'inglese come pretendevano Mediobanca e De Agostini. Il presidente che regna ma non governa è il presidente che chiude gli occhi e lascia fare.

SE IL MINISTRO SI METTE CONTRO

Ma allora perché l'avevano eletto?

Temo che la politica abbia avuto il suo peso. Non so se e quanto il ministro Tremonti abbia avuto parte nella formazione del consenso attorno alla mia nomina. L'ho letto, lei me lo ribadisce, e io le credo. Certo è che Tremonti un ruolo be-

nedicente l'ha avuto nella congiura che mi ha indotto a lasciare la presidenza della compagnia.

Di nuovo: perché?

Non gliel'ho chiesto né, ovviamente, lui me l'ha detto. Ma credo che le ragioni del cambiamento di opinione di Tremonti siano due. La prima riguarda l'*housing* sociale.

Le case popolari, vuol dire...

Sì. Il ministero dell'Economia e l'Acri, l'associazione delle fondazioni bancarie, avevano raggiunto un accordo per costituire un grande fondo d'investimento dedicato alla costruzione di alloggi da affittare a prezzi calmierati, l'*housing* sociale appunto. Un po' di soldi li avrebbero messi la Cassa depositi e prestiti e le fondazioni bancarie. Altri sarebbero dovuti venire da banche e assicurazioni. Le Generali avrebbero dovuto investire 250 milioni. Perissinotto mi illustra il piano. A una persona della mia età ricordava il piano Fanfani, l'Ina Casa. Nel portafoglio di una compagnia ci poteva stare un investimento tranquillo, basso rendimento ma anche poco rischio. E poi, via: le Generali amministrano 400 miliardi, non verrebbe altro che bene a dare una mano, senza perderci, a questo benedetto Paese. A Perissinotto raccomando comunque di non evocare in alcun modo le esortazioni tremontiane. Conoscevo i miei colleghi. Ci sarebbe stata la solita sollevazione contro la politica, magari da parte di chi con la politica tratta concessioni e licenze tutti i giorni. Perissinotto porta dunque l'investimento in consiglio. Le solite slide. Sollevazione generale. Qui non c'è un adeguato ritorno. Del Vecchio è scatenato. Caltagirone perplesso. Pellicioli idem. Al termine della sua filippica, Del Vecchio chiede a brutto muso all'amministratore delegato: "Ma lei è pro o contro questo fondo?". E Perissinotto: "Personalmente sono contrario". Rimango di sale. Non mi era mai capitato prima un amministratore delegato che porta in consiglio una proposta per farsela bocciare. Bastava respingerla subito al mittente e avremmo tutti guadagnato tempo.

Giuseppe Guzzetti, presidente dell'Acri e ideatore del progetto housing *sociale, non credeva alle proprie orecchie.*

E aveva ragione. A redigere tecnicamente il progetto era stato il responsabile del settore immobiliare delle Generali, si

figuri. La stessa Allianz, che è di proprietà tedesca, aveva dato un contributo. Fatto sta che, il giorno dopo, mi viene a trovare Fabrizio Palenzona, accompagnato da Angelo Miglietta, segretario della Fondazione Crt, e da Roberto Meneguzzo. "Caro Cesare, oggi ti parla il 4% delle Generali. Devi sapere che questo fondo per l'*housing* sociale è il pegno della pacificazione finalmente raggiunta tra le banche, le fondazioni e il ministro Tremonti. Il quale sa che noi siamo qui da te. Non è possibile che le Generali facciano saltare la pacificazione del sistema." Dico loro che non c'era bisogno di brandire pacchetti azionari né di tirare in ballo il ministro. Li invito a considerare che, se l'investimento delle Generali in quel fondo non era stato bocciato ma soltanto destinato a un riesame, questo lo si doveva a me. Com'è poi stato reso noto, il consiglio ci ripensò e accettò di mettere 100 milioni. Tremonti mi telefonò gelido: "Avete fatto il minimo sindacale".

Secondo lei, questo episodio basta a spiegare il ripensamento di Tremonti sulla presidenza delle Generali?

No. Ma rivela come Tremonti volesse poter disporre un po' delle risorse della compagnia. Il fatto è che il ministro dell'Economia si sentiva ormai pronto per la *premiership*. In precedenza, coltivava questa sua ambizione ammettendo che a Palazzo Chigi sarebbe arrivato solo con i voti di Berlusconi. Nei primi mesi del 2011, invece, confidava, illudendosi, di poter spiccare il volo anche senza la spinta di un premier ormai in debito di ossigeno. Grazie al rapporto che aveva costruito con le fondazioni, riteneva di poter avere la simpatia delle banche. Temo abbia pensato di conquistarsi anche la simpatia dei sedicenti padroni delle Generali benedicendo l'attacco a un presidente che non era facile da condizionare. Peggio: di un presidente che lui considerava amico di quel Berlusconi che stava ormai diventando il suo nemico interno. Ha pensato di essere il regista, mentre in effetti serviva solo ad altri per legittimare una grave congiura. Sa, ci sono più intrecci tra la politica e gli affari di quanti ne sognino le anime belle, cripto-leghiste anche quando si ammantano di cultura azionista. "L'Espresso" un giorno titolò: *Capitale corrotta, nazione infetta*. Se del concetto di corruzione non diamo una lettura manettara ma una più ampia, più aderente alla sociologia del Paese, più deritiana potremmo dire, allora forse è arrivato il momento di invertire quel titolo: *Nazione corrotta, capitale infetta*.

8.

I tre pilastri del potere

NELLA VILLA DI MARINO

Benvenuto a Marino, caro Mucchetti!

Grazie, buongiorno a lei. Ma che bella vista da questa terrazza!

Che cosa le avevo detto? Non è male. Siamo a 400 metri di quota, in mezzo ai Castelli romani. Qui sotto le colline erano tutte un vigneto. Tanti piccoli appezzamenti, i contadini che vendevano il vino direttamente in cantina. Poi, quando ha potuto, la gente ha costruito. Senza troppa disciplina, diciamolo.

Ma c'è ancora parecchio verde.

Per fortuna. Riesce a vedere là, oltre quella valletta? Guardi alla destra della chiesa: c'è una casa rossa. Lì viveva mia moglie da ragazza. Per anni, il suo è stato il balcone della Regina alla Festa dell'uva, che si tiene la prima domenica di ottobre, quando inizia la vendemmia.

Il balcone della Regina?

Viene chiamato così il balcone meglio adornato di Marino. Un bell'impegno, e pure costosetto. Ogni anno, ci si deve inventare qualcosa di nuovo.

Laggiù, nella piana, s'intuisce Roma.

È quella macchia sterminata avvolta dalla foschia.

Dal colore giallognolo, si direbbe smog.

Eh, le automobili. Ci vorrebbe un bel ponentino. Quando il cielo è limpido, e accade spesso, si vedono le cupole romane, San Pietro. E all'orizzonte, il mare. Ma vogliamo entrare?

È una casa molto grande. Mi colpiscono questi muri esterni con il profilo dei mattoni ridisegnato in bianco. E quel timpano con l'ampio foro al vertice, cita forse il grattacielo dell'AT&T a New York?

Non glielo saprei dire. L'ha disegnato così l'ingegnere che ha costruito per noi. Sa, questa è la casa delle radici. È grande anche perché è un'abitazione bifamiliare. In alto appartiene agli eredi di un fraterno amico che non c'è più, grande persona. I tre livelli a scendere lungo il declivio, verso il giardino e la piscina, sono invece i nostri. Ma entriamo. Staremo più comodi.

Un arcipelago di salotti!

La nostra è una famiglia che sta diventando numerosa, le figlie, i generi, i nipoti. Ritrovarsi sempre, sentire il calore degli affetti consola, dà forza. Nel nostro mondo, non tutti lo capiscono. Quante grandi carriere nascondono famiglie sfortunate! Vede questa macchina di plastica con lo spinotto nella presa? È in carica. Guai, se domattina il piccolo non la trova che funziona. E poi lo spazio non è mai troppo anche perché, di quando in quando, mia moglie fa qualche invito.

Sull'angolo, scorgo uno studiolo. Posso curiosare?

È il padrone. Glielo mostro. Qui, mi capita di leggere le carte nel weekend.

Una stanza raccolta. Sulla scrivania, in cima alla pila, ha il libro di Emanuele Gamna, l'ex avvocato di Margherita Agnelli nella causa per l'eredità del padre Giovanni.

Già, *L'importanza di chiamarsi Agnelli*. Tristezze descritte con eleganza lessicale e una certa malizia.

Class Editori, una mezza costola della sua ditta.

Non lo dica nemmeno per scherzo. Saremo precisi sul rapporto tra la Banca di Roma e l'editore Paolo Panerai.

A decoro dei salotti, predilige paesaggi campestri di maniera sei-settecentesca. Nello studio, invece, tiene un quadro diverso. Ignude dee, corpi in plastica torsione, una divinità marina che soffia nella conchiglia...

Sì. È un francese.

Stile pompier, *direi.*

Dice bene. È un soggetto di ispirazione mitologica, gradevole. Ottocento misconosciuto. Eppure, un po' di accademia rasserena, non trova?

Trovo, trovo. Il quadrato nero di Malevič sta bene alla Galleria Tret'jakov, a raccontare la fine dell'arte al tempo della Grande Guerra. In una casa accogliente come questa, dove si susseguono in pace le generazioni, stonerebbe. Ma qui lei ha ricevuto il bellicoso Rainer Masera in quella fatale mattina del marzo 1999. Dove esattamente?

No, non proprio qui. Entrammo da dove siamo entrati noi: dalla terrazza. Masera aveva fretta. Rimase in piedi, appena dentro il soggiorno, spalle alla vetrata. Me lo ricordo in controluce. Dopo poco, dalla terrazza ripassò per tornarsene a Torino. Ci eravamo detti tutto quello che dovevamo dirci su quell'aggressione a mezzo Opa.

E Carli?

Oh, più in là c'è il divano preferito da Guido Carli. Quante serate abbiamo trascorso assieme nei fine settimana! Aveva fatto l'abitudine a un posto suo. Con il tempo, per lui eravamo diventati quasi una seconda famiglia. Di sotto, c'è il biliardo. Qualche partita con me l'ha fatta anche Ciampi. Ma vedo che la incuriosiscono le fotografie su questa consolle.

Deformazione professionale.

Lo riconosce?

Se non sbaglio, questo vescovo con la pianeta verde e la mitria chiara è il cardinale Tarcisio Bertone.

E tutt'intorno, la mia famiglia. Aveva celebrato messa in occasione di un anniversario.

In quest'altra fotografia, lei sta consegnando una busta bianca a Giovanni Paolo II. Era una supplica?

No. La busta conteneva la donazione annuale del Banco di Santo Spirito. Siamo nel 1989 o forse nel 1990. Il signore che osserva la scena è Rinaldi, il presidente del Banco.

Erano tanti soldi?

Ma quando mai... Qualche decina di milioni di lire, il lascito di una tradizione in una banca costituita con bolla pontificia quattro secoli prima.

La vedo effigiata con uno Scalfaro presidenziale e poi con un Cossiga d'annata. Dunque non si è offeso per quello che l'Esternatore ha detto di lei. Ne conserva sempre la foto.

Ma certo! Che cosa disse il presidente Cossiga? Non lo ricordo bene...

Ho con me il ritaglio dell'intervista che Cossiga mi rese ai primi di novembre del 2002. Chiamò lei e Fazio i compari di pellegrinaggi perché vi recaste con le mogli a Lourdes e a Santiago de Compostela con aerei privati noleggiati dalla Banca di Roma: "La controllata che paga il biglietto al controllore e signora".

Qui sbagliò: quei voli li ha pagati il signor Cesare Geronzi, di tasca sua, come risulta dalla contabilità.

Cossiga aggiunse: "Fazio sta diventando sempre più una pericolosa marionetta nelle mani dell'anima nera di un nuovo centro di potere che ambisce a prendere il posto di quello, ormai morente, rappresentato dalla famiglia Agnelli. L'anima nera è

Geronzi. E Fazio, per servire il disegno, deve salvare l'ex Banca di Roma salvando la reputazione del suo presidente e dell'inadempiente Vigilanza, e trovando all'amico una nuova poltrona. Magari nel sistema Mediobanca".

Come le ho già detto, Cossiga si poteva permettere di dire tutto e, talvolta, il contrario di tutto. La sua levatura morale e la sua storia gli davano un tale privilegio. Con me e con Fazio, del resto, fece ben presto la pace senza che né il Governatore né il sottoscritto cambiassero le loro linee di condotta. E, aggiungo, Cossiga volle poi intervenire, con grande gioia mia e di mia moglie, alle nozze di Benedetta. Quanto a Fazio, legga gli interventi pubblici di solidarietà e di stima che Cossiga poi gli dedicò.

Vedo parecchi ritratti di Carli, di diverse età. Ma dov'è Andreotti?

Non c'è. Il presidente Andreotti è una gran persona. Ma l'ho frequentato troppo poco per avere fotografie insieme.

Eppure, secondo l'ex ministro Paolo Cirino Pomicino, il Divo Giulio le dedicò una fulminante battuta: "Geronzi è un taxi che conserva sempre la ricevuta".

Ora che la sento, adesso per la prima volta, mi pare una battuta frutto della maliziosa fantasia napoletana di chi la riferisce più che dell'arguzia romana di colui al quale viene attribuita.

SANTA ALLEANZA MANCATA

E Berlusconi? La foto c'è, ma in secondo piano.

Ma che dice? In primo piano, sta la mia famiglia, com'è normale che sia. Sa, Berlusconi è pure venuto qualche volta in questa casa. Mi aveva chiesto la provenienza di quei vasi di alabastro lucido. Sono il regalo che Silvio ci mandò dopo essere stato qui a cena con Antonio Fazio e Giulio Tremonti e, naturalmente, Gianni Letta, che mi aveva chiesto di organizzare quell'incontro in forma riservata. Giuliana fu, come sempre, una padrona di casa perfetta e per l'assoluta tranquillità di tutti mise in libertà il personale.

Che senso aveva quella cena?

Le fa capire come dovrebbe funzionare quello che Carli e Cossiga consideravano l'*establishment*. Berlusconi aveva appena vinto le elezioni del 2001. Per rafforzare l'azione di governo della coalizione di centro-destra, Letta avvertiva l'urgenza di una forte collaborazione tra esecutivo e Banca d'Italia, ma nel rispetto delle reciproche autonomie e indipendenze. E a questo scopo intendeva favorire una migliore conoscenza tra il Governatore, il premier e il ministro dell'Economia. Mi prestai volentieri.

Quella cena non generò una Santa Alleanza. Fazio e Tremonti non andarono d'accordo. A fine 2002, il Governatore contrastò il blitz del ministro per assoggettare le fondazioni bancarie. Nel 2003, Tremonti si mise sulla scrivania il barattolo dei pelati Cirio a memoria e monito degli scandali finanziari. La Banca d'Italia e Capitalia erano i nemici...

In realtà, preso da un'ambizione sfrenata, Tremonti teorizzava la supremazia del ministro dell'Economia. Intendeva ridurre la Banca d'Italia a una sua *dépendance*, revocando, di fatto, il divorzio tra la banca centrale e il Tesoro. Tremonti credeva di celebrare questa presa del potere pretendendo che non fosse più il Governatore a stendere l'ordine del giorno del Comitato interministeriale per il credito e il risparmio, ma il ministro dell'Economia. Non sopportava, Tremonti, le critiche incontrovertibili di via Nazionale sulla gestione della finanza pubblica. Il risultato fu che compattò il direttorio della Banca d'Italia trovandosi contro a quel punto anche Pierluigi Ciocca, uno dei migliori cervelli di Palazzo Koch.

E infatti, nel 2004, Tremonti perse la poltrona e alla fine del 2005 la perse Fazio. Allora, Tremonti tornò al ministero di via XX Settembre e lì rimase, tranne che nel biennio prodiano quando al suo posto ci fu Tommaso Padoa Schioppa...

Il grande Padoa Schioppa.

Il primo agosto 2008, in un'intervista a Ferruccio de Bortoli per il "Sole 24 Ore", lei, signor Geronzi, intonò un peana a Tremonti: "È il vero punto di forza del governo ed è molto maturato: meno professore e più uomo politico e di Stato". E il carattere? "Migliorato anche quello."

Capita di commettere un errore di valutazione. Ero allora presidente di Mediobanca, cercavo di favorire un clima costruttivo nel Paese. Nei giorni della sua disgrazia, quando aveva perso il ministero, ci vedemmo un paio di volte a casa di Pippo Marra, l'editore dell'agenzia di stampa Adn Kronos. Lui diede segni di ravvedimento rispetto alla linea adottata nel 2003...

Quando il pm Toro avviò l'inchiesta Cirio.

Già, il pm Toro di cui abbiamo già detto. Ecco, l'ex ministro Tremonti sembrava voler riprendere il filo dei vecchi rapporti, quando, da giovane tributarista, lavorava per le banche. Alla fine, non gli negai la fiducia. Capitalia assegnò qualche incarico al suo studio. La vulgata, da lei ripresa nel capitolo precedente, lo ha poi voluto coinvolto sia nella mia nomina alle Generali, avvenuta nel 2010, sia nella congiura contro di me, 11 mesi dopo. Oscillazioni che non tocca a me spiegare.

Ma qual è stato il vissuto delle sue personali relazioni con Tremonti?

Con Tremonti ho avuto relazioni sempre formalmente corrette e apparentemente leali, a volte anche cordiali. Ma che cosa potesse accadere una volta che gli avevo voltato le spalle, questo non glielo so proprio dire. Sa, Tremonti è considerato da alcuni un "genio". Io lo ritengo colto, assai competente nel campo suo, il diritto tributario. In campo economico, invece, ha proiezioni palingenetiche, a volte immaginifiche o millenaristiche: grandi discorsi, poveri o nulli i risultati. È un uomo molto capace, capace di tutto, e perciò inadatto ad assumere incarichi istituzionali come i fatti, purtroppo, hanno dimostrato.

IL SOGNO DI FAZIO PREMIER

Tornando a quella cena del 2001. Nella primavera di quell'anno, a cavallo delle elezioni, si parlò molto di Fazio premier.

Alla caduta del governo D'Alema, e soprattutto nell'area del centro-sinistra, che temeva di perdere la battaglia delle

urne, come poi la perse. Meglio Fazio di Berlusconi, era l'idea. L'allora segretario dei Popolari, Pierluigi Castagnetti, sondò il Governatore. Il presidente della Camera, Luciano Violante, avrebbe gradito. Qualcuno pensava anche di applicare la cosiddetta legge Einaudi: consentire al Governatore di non rinunciare alla carica mentre avesse ricoperto l'incarico di premier, venendo, intanto, sostituito in Banca d'Italia dal direttore generale.

E nel centro-destra qualcuno pensava a Fazio premier?

Nessuno di rilevante. Forza Italia si sarebbe dovuta chiamare Forza Silvio. Se gli togli Berlusconi, il partito non era niente allora e non è niente oggi.

E lei? Lei come vedeva quei disegni su Fazio?

Avrei gradito anch'io Antonio Fazio a Palazzo Chigi. Ma il Governatore è figura istituzionale, terza rispetto alle forze politiche.

Lei avrebbe voluto Fazio al posto di Silvio? Lei, un banchiere da tutti considerato berlusconiano!

Tutti chi? Lasciamo perdere. Con il tempo, ho imparato che a combattere le etichette, che ti appioppano i furbastri o i disinformati, si perde tempo e non si conclude nulla. Dell'imprenditore Berlusconi ho avuto e ho un'altissima opinione. Dell'uomo di governo ho visto ben presto i limiti, nonostante doti somme nella comunicazione e non comuni capacità di lavoro e di sintesi. Non che dovesse fronteggiare giganti. Ma insomma...

Non l'ha mai votato?

L'ho votato nel 1994, quando l'alternativa era tra la gioiosa macchina da guerra di Occhetto e lui che dava la speranza di un forte rinnovamento. Poi, dal 1996, ho ceduto a mia moglie e ho sempre votato per formazioni del centro-sinistra. Pur senza frequentare i gazebo delle primarie. E adesso mi ritrovo tra quel 50% dell'elettorato che non sa più a che santo votarsi.

Nell'estate del 2012 si è molto parlato di un ritorno in campo del Cavaliere.

Le storie finiscono. Anche le più grandi. La parabola di Silvio, che continuo a considerare un uomo degno di stima, ha già avuto la sua conclusione. La vita è anche altro. E lui lo sa. Ora può ritagliarsi un nuovo ruolo, anche senza abbandonare l'impegno politico, ma non una funzione di primaria esposizione.

Ma perché, nel 2001, avrebbe preferito Fazio a Palazzo Chigi?

Perché, nel momento in cui l'Italia iniziava la sua avventura nell'euro, Fazio sarebbe stato un grande premier. Aveva negoziato lui con la Bundesbank il cambio della lira con la moneta unica.

Il cambio di 1.936,27 lire per un euro venne giudicato troppo alto, e dunque penalizzante, da molti industriali italiani. A costoro, in tempi successivi, quando il latte era versato da tempo, ha fatto eco la stampa berlusconiana.

Il cambio era alto, è vero. Ma costituiva il pedaggio che i tedeschi esigevano per ammettere l'Italia nel club. Fazio aveva negoziato l'impossibile da quell'euroscettico che era, nel solco della tradizione di lealtà istituzionale della Banca d'Italia.

La Banca d'Italia euroscettica?

La Banca d'Italia esorta, ammonisce, consiglia il governo. Ma sa anche, spesso meglio dei governi, che cosa il Paese si può permettere e che cosa no nel momento storico dato. Ricorda il 1972? Quando si doveva varare il Serpente monetario europeo, Carli era il presidente di turno del comitato dei banchieri centrali riunito a Basilea. Prima di entrare nella sala del comitato, al suo grande predecessore Donato Menichella, colà convenuto assieme ai membri del direttorio, Baffi e Ossola, il Governatore Carli disse: "Siamo d'accordo? Noi, no!". E l'Italia non partecipò. La Banca d'Italia additava la necessità di arrivare preparati, con le riforme di struttura, all'appuntamento della moneta unica e ricordava che l'euro non sarebbe stato il Paradiso, ma il Purgatorio. I fatti le danno ragione.

Ma alla fine degli anni novanta, proprio il suo maestro Carli, non più Governatore ma ministro del Tesoro, fu un partigiano dell'euro quale vincolo esterno che avrebbe costretto l'Italia viziosa alla virtù.

Anche questo è vero. E allora le citerò con affetto e ammirazione il Paolo Baffi che, fallito il Serpente, si batteva perché la lira avesse la banda di oscillazione più larga nel Sistema monetario europeo e che in uno dei suoi ultimi scritti, apparso sulla "Stampa", si chiedeva con realismo profetico che cosa sarebbe successo dell'euro se le politiche economiche dei Paesi aderenti alla moneta unica avessero cominciato ad avere andamenti fortemente divergenti, se si fossero verificati *shock* asimmetrici. È la storia di oggi.

Scopriamo un Geronzi anti-euro?

Ma no. Gli euroscettici, come Fazio e come me, alla fine non fuggirono davanti all'euro. Lo accettarono. A quel punto, restare fuori sarebbe stato peggio. Ma non celavano le loro riserve sugli euroentusiasti che avevano trascurato le basi politiche della moneta unica, confidando che l'azione dei governi avrebbe seguito l'economia. Non è mai così semplice. Ricordi che se non vi fosse stato l'impegno di Fazio nell'Ime, l'Istituto monetario europeo, quando questo era chiamato a rilasciare il parere sull'ammissione all'euro dei singoli Paesi, molto probabilmente sarebbe stato emesso per l'Italia un parere negativo o fortemente dubitativo.

Euroscettica era anche la Fiat di Romiti.

In quegli anni, mia moglie, nella sua qualità di assessore alla Cultura, organizzò a Marino un dibattito pubblico tra Carlo Azeglio Ciampi e Cesare Romiti. Quella volta, Romiti criticò *apertis verbis* l'allora indiscutibile ministro del Tesoro, leader degli euroentusiasti. Ma anche Romiti aveva un handicap: troppe volte la Fiat aveva invocato e ottenuto svalutazioni della lira per riacquistare competitività senza fare davvero i conti con i suoi limiti industriali, e non solo industriali.

LA VERA STORIA DI SILVIO & CESARE

Senta, signor Geronzi. Lei rifiuta l'etichetta di banchiere berlusconiano, e questo va bene. E però non potrà negare di aver salvato la Fininvest nell'ormai lontano 1993. Silvio Berlusconi, uomo che avrà tanti difetti ma non quello dell'ingratitudine, non l'ha mai dimenticato.

La vera storia dei rapporti tra la Banca di Roma e la Fininvest inizia proprio in quell'anno. Avevo incontrato un paio di volte Berlusconi a villa San Martino con il direttore generale Antonio Nottola, come si fa con i clienti più importanti. Colazioni interminabili, battute, aneddoti, grandi scenari. Berlusconi voleva affascinare.

Un dirigente milanese della banca, che vi accompagnò a questi convivi d'esordio, sostiene che al termine, per ricordo, il padrone di casa faceva omaggio ai suoi ospiti di una flute d'argento massiccio, firmata Cartier e marcata villa San Martino. Anni fa, in uno di questi calici, che teneva nella sua casa di campagna a Pietrasanta, questo dirigente mi versò due dita di prosecco. E vidi anch'io le incisioni alla base dello stelo.

Non ho ricordo di calici. Ricordo invece che, all'inizio del 1993, il Credito Italiano aveva inopinatamente chiesto il rientro alle aziende del gruppo Berlusconi. In quei mesi l'economia era in recessione. Il governo Amato aveva appena varato la sua famosa stangata. La Fininvest possedeva la Standa. In teoria, non doveva mancarle il contante. Eppure, la Standa faticava a pagare i fornitori perché la liquidità dei grandi magazzini, gestita dalla tesoreria centrale della Fininvest, serviva anche per le televisioni, che vedevano i ricavi pubblicitari fermi e i costi in salita per effetto della concorrenza Rai, e anche per il comparto edilizio, che non vendeva più come un tempo. I dietrologi vi vedevano la mano di Mediobanca, ma anche senza occulte regie il Credito Italiano poteva generare un effetto gregge tra le altre banche creditrici. Noi, invece, pensavamo che le difficoltà del gruppo Fininvest fossero temporanee e così allargammo i fidi. Non stiamo parlando di grandi cifre. Ma quelle poche decine di miliardi consentirono alla Standa di riallacciare rapporti normali con i fornitori e all'intero gruppo Fininvest di ritrovare fiducia. Certo, l'operazione più importante fu un'altra.

Si riferisce, immagino, all'affare Mediolanum.

Precisamente. Ennio Doris, l'anima di Mediolanum e della rete di promotori finanziari Programma Italia, coltivava da sempre l'ambizione di mettersi alla pari con il suo amico Silvio, che ne aveva finanziato gli esordi e deteneva il 75% dell'impresa. Doris sognava una partecipazione analoga a

quella di Berlusconi nel mondo Mediolanum. Quel terribile 1993 gli offrì il destro per provarci. Era d'autunno quando Doris venne a trovarmi a Roma e mi spiegò il progetto che sarebbe culminato con la quotazione di Mediolanum in Borsa. Il suo amico Silvio era pronto a vendergli il 24% di Fininvest Italia, la subholding cui facevano capo le attività finanziarie e assicurative del gruppo Fininvest. Ma c'era un problema: lui, Doris, l'acquirente designato, non aveva i 240 miliardi di lire richiesti dal venditore. "Dottor Geronzi, se mi finanzia, le darò in garanzia il 24% di Fininvest Italia e la rimborserò non appena andremo in Borsa."

La Banca di Roma si prendeva un certo rischio. Se fosse andata male, poteva sì escutere il pegno, ma poi? A chi lo rivendeva?

È mestiere della banca valutare imprese e imprenditori e poi, se del caso, assumersi i rischi. Doris mi convinse abbastanza da indirizzarlo presso gli uffici competenti della Banca di Roma affinché si istruisse la pratica.

Per la Fininvest, quei 240 miliardi furono un toccasana. Gran parte di quella somma, ben 216 miliardi, costituiva il guadagno che salvò il bilancio di Fininvest quell'anno. Avrebbe mai potuto Berlusconi presentarsi all'elettorato come un vincente se avesse avuto i conti in rosso? Ma quell'incasso di 240 miliardi aveva anche un valore concreto: dava liquidità a un gruppo che, altrimenti, avrebbe ancora potuto trovarsi in debito di ossigeno. Senza la Banca di Roma, Doris non avrebbe comprato e la Fininvest non avrebbe incassato. Per il Biscione, si sarebbe profilato il rischio di fare la fine del gruppo Ferruzzi. Silvio la ringraziò? E come?

Berlusconi non aveva di che ringraziarmi, ancorché in seguito riconobbe il coraggio e la lungimiranza della Banca di Roma nell'assistere il suo amico Doris.

Non aveva di che ringraziarla? Non capisco.

Eppure, è facile. Dell'affare Mediolanum parlai soltanto con il mio cliente. Che era Ennio e non Silvio.

Sottile distinguo. Ma Berlusconi non poteva non sapere, visto che doveva incassare. Nel dicembre 1993, mi è stato raccon-

tato, Berlusconi la venne a trovare nella sede milanese della banca, in piazza Edison. Era sollevato per lo scampato pericolo e portava sotto braccio voluminose cartelle.

Oh, ma lei vuol farmi raccontare la visita del fondatore di Forza Italia! Silvio non venne a parlare di affari, ma di politica. Quelle cartelle da architetto erano di una dimensione tale da non poter essere dispiegate su un tavolo da riunione, per quanto il mio non fosse tanto piccolo. Me lo rivedo come fosse oggi! Berlusconi che dà un'occhiata alla stanza per capire come fare con quelle cartellone e poi, svelto come un gatto, Berlusconi che s'inginocchia e le apre direttamente sul pavimento, estraendone tutto fiero gadget, manifesti, libretti, bandierine, cassette: insomma, l'armamentario già pronto per la discesa in campo.

E lei?

Rimasi sorpreso da quel tornado. Ascoltai. Cercai di non sbilanciarmi. La novità era enorme, l'incertezza degli esiti di più. Dopo la sua esposizione, Silvio raccolse le carte nelle cartellone e se ne andò con l'aria compiaciuta del grande venditore sicuro di aver incantato il proprio interlocutore.

L'aveva incantata?

Incantato no, ma colpito sì.

Berlusconi non incantò, e nemmeno colpì, Enrico Cuccia, che Giancarlo Galli chiamò il banchiere dei banchieri.

Ci siamo. Lei mi vuol far ripetere l'aneddoto di Arcore. Ma l'ho già narrato al suo collega Aldo Cazzullo in quella bella intervista che mi ha fatto sul "Corriere".

SUA EMITTENZA E IL BANCHIERE DEI BANCHIERI

Certo. Ma quell'aneddoto, signor Geronzi, ha un seguito ad alta intensità politica per Sua Emittenza. La prego di ricominciare. Contestualizzi, racconti.

Si deve dunque sapere che la Banca di Roma aveva partecipato all'operazione Wave. Era questo il nome in codice con cui la Fininvest aveva designato l'accorpamento delle proprie attività televisive, fino ad allora in capo a una pluralità di società italiane ed estere. Il soggetto che avrebbe assorbito, riordinandole, tutte queste attività, si sarebbe chiamato Mediaset, e non sarebbe più stato posseduto interamente dalla famiglia Berlusconi. Una parte del capitale sarebbe stata collocata in Borsa. In prima battuta, per fare un prezzo e offrire una garanzia ai futuri azionisti, tre quote del 2-3% di Mediaset erano state acquistate da tre grandi uomini d'affari di fama mondiale: il magnate dell'editoria tedesca, Leo Kirch; il miliardario sudafricano Johann Rupert, patron del gruppo Richemont, tabacco, pay-tv e beni di lusso, Cartier per intenderci, e il principe saudita Al Walid, il più ricco di tutti. Un secondo giro di pacchetti azionari era stato poi riservato a un ristretto numero di banche, e tra queste, in prima fila, c'era la Banca di Roma. A quel punto, si doveva organizzare il collocamento di Mediaset in Borsa. La mia idea era che dovesse guidarlo Mediobanca, riservando a noi della Banca di Roma una buona posizione. Ci sarebbero stati anche l'Imi e, per l'estero, la Morgan Stanley. Ma insomma, per me, la leadership sarebbe dovuta andare a Mediobanca. Del resto, Mediobanca aveva già coordinato, e bene, il ritorno in Borsa della Mondadori nel 1994 e il collocamento di Mediolanum nel 1995. Con quelle due operazioni, era stata superata l'emergenza finanziaria. Ora, nel 1996, con la cessione di una parte delle azioni Mediaset, i debiti sarebbero stati azzerati e il gruppo del Biscione avrebbe avuto a bilancio una riserva di liquidità.

Possiamo dire che nel 1994, con la discesa in politica, Berlusconi compra tutto il tempo che gli serve per rendere liquido, monetizzabile, il valore delle principali imprese del gruppo Fininvest, valore che, senza quotazione in Borsa, veniva di fatto misconosciuto?

C'è del vero in questa interpretazione. Ma, ai tempi, l'operazione Wave non è né semplice né scontata. Ne parlo con Cuccia e Maranghi e decidiamo di andare a sentire Berlusconi, che ci invita a cena ad Arcore. Berlusconi dà il meglio di sé. Esposizione seria e, questa volta, sintetica. Silvio è Silvio e non resiste alla tentazione di conquistarsi la simpatia di Cuccia anche con un piccolo pensiero. Sapeva che l'anziano banchiere era ghiotto di ciliegie e così gliene fa trovare di

bellissime, fuori stagione, su un vassoio d'argento con un bel gelato. Ma le ciliegie non sortiranno l'effetto sperato. Appena la nostra automobile varca il cancello di villa San Martino sulla via del ritorno, Cuccia si rivolge a me che ero seduto di dietro con lui: "Questa operazione non si può fare, i bilanci sono falsi". Maranghi si gira di scatto verso di noi, stupito: "Ma dottor Cuccia!". E resta a lungo in quella scomoda posizione ad ascoltare. Cuccia prosegue, con quei suoi occhietti sorridenti: "Le cifre che ci ha dato Berlusconi non sono vere, ma virtuali. Le antenne non sono opifici. Quanto valgono davvero?". Cuccia è stato un grande, e tuttavia la cultura di Mediobanca, nel 1996, cominciava a non cogliere più la modernità.

Lei, signor Geronzi, mi permetterà di dissentire. A quei tempi, lavorando per "L'Espresso", seguivo la vicenda con la speciale attenzione che può immaginare. Mi capitava di ragionarne in Mediobanca, sia pure con persone che non erano né Cuccia né Maranghi ma che con loro lavoravano nella cucina delle idee. Prendo atto del suo racconto. Ma aggiungo che, nelle analisi di Mediobanca, i dubbi venivano non tanto dalle antenne quanto dai diritti televisivi, che sono la parte preponderante dell'attivo patrimoniale di una televisione, ben più degli impianti di trasmissione. E sui diritti tv l'opacità dei conti del Biscione era assoluta. Le inchieste giudiziarie sulle società estere non consolidate del gruppo Fininvest, la più famosa delle quali era All Iberian, fecero emergere transazioni infragruppo che rendevano non affidabili i conti per chi volesse investire da fuori. Per capirci, i diritti di trasmissione comprati a 100 a Hollywood transitavano dalle società berlusconiane delle Bermuda, facevano tappa in altre a Malta e infine approdavano a Milano al costo finale, diciamo, di 200. Non accadeva sempre, questo è ovvio. Ma tutte le volte che al padrone serviva. Va dato atto a Silvio Berlusconi di aver fatto pulizia e ordine, con la costituzione di Mediaset, in quella gestione familistica. Sul pregresso sono fiorite le indagini giudiziarie, ma non è questo il punto che ci interessa adesso. Il punto è che Mediobanca voleva capire e verificare. Ci vuole finalmente raccontare come fu che Mediobanca non guidò il collocamento di Mediaset in Borsa?

Potrei forse evitarlo, a questo punto? Sì, l'incontro che determinò l'uscita di Mediobanca dal progetto di quotazione di Mediaset avvenne in via Minghetti, a Palazzo Sciarra-Colonna.

Accadde qualche settimana dopo la cena di Arcore, al termine della quale Cuccia aveva detto a Berlusconi: "Mi mandi i documenti, le faremo sapere". Cuccia era scettico, come abbiamo visto nell'episodio, l'esattezza del cui ricordo le confermo. Ma seguiva le procedure classiche del banchiere con il cliente. Ebbene, Ubaldo Livolsi inondò Mediobanca di carte. E Mediobanca, in effetti, non contestò più i conti. Il punto del contendere divenne un altro.

Andiamo con ordine. Chi partecipava a quella riunione in via Minghetti?

Silvio Berlusconi, Fedele Confalonieri, Gianni Letta e Ubaldo Livolsi per la Fininvest. Cuccia e Maranghi per Mediobanca. Capaldo e io per la Banca di Roma. Colazione leggera, pochi convenevoli, concretezza. Cuccia espose le valutazioni finanziarie e poi concluse che, per acquisire la fiducia dei mercati ed evitare tensioni con il governo e le Autorità di regolazione, la nascente Mediaset avrebbe dovuto riformare la *governance* allo scopo di sterilizzare, al di là di ogni ragionevole dubbio, il conflitto d'interessi che gravava sul capo di Berlusconi, azionista delle tv, nel 1994 premier e nel 1996 aspirante a Palazzo Chigi. Quel banchiere, carico d'anni e di storia, andò dritto al punto. Due erano i rimedi che suggeriva: numero uno, Mediaset avrebbe dovuto sostituire tutta la prima linea manageriale, allevata da Berlusconi e dunque legata a lui da un cordone ombelicale, con nuovi dirigenti presi dal mercato e privi dei vincoli dei vecchi; numero due, la Fininvest avrebbe dovuto rinunciare ai diritti di rappresentanza nel consiglio di Mediaset, affidando a una fiduciaria il 60% del capitale che le sarebbe rimasto dopo il collocamento.

E come fiduciaria, immagino, Cuccia avrà suggerito la Spafid di Mediobanca.

Esattamente.

Quali furono le reazioni?

Mentre Cuccia parlava, Berlusconi e Confalonieri si guardarono negli occhi e scossero la testa. Maranghi non proferì verbo. Il presidente d'onore di Mediobanca aveva fatto valutazioni che la Fininvest non poteva condividere. Io cercai di

trarmi d'impaccio. Non era interesse della Banca di Roma avere contrasti né con la Fininvest né con Mediobanca. Per un interminabile attimo scese il silenzio. Lo ruppe Berlusconi dicendo che bisognava approfondire meglio la materia. Ma tutti capirono che quello era un no a Cuccia. Definitivo. Si arrivò rapidamente al caffè.

Noto che, mentre Massimo D'Alema di lì a poco dichiarava Mediaset un patrimonio del Paese e il centro-sinistra non trovava i voti per varare una legge sui conflitti d'interesse, il banchiere Cuccia si faceva personalmente carico della questione e si assumeva la responsabilità di indicare una soluzione vera al conflitto d'interessi di Berlusconi, e non la presa in giro che dopo anni varerà il Parlamento a maggioranza berlusconiana. E Cuccia lo faceva a rischio di far perdere alla sua Mediobanca, come in effetti accadde, un buon affare.

Vogliamo dire che, nel suo giudizio su Berlusconi, Cuccia rivelava la radice azionista della sua cultura? Diciamolo pure. Ma la verità può avere più di una faccia. Forse Cuccia aveva trovato un modo alto e nobile per farsi dire di no e non dover essere lui a dirlo con l'argomento che aveva usato dopo la cena di Arcore.

L'AMICO MASSIMO E I DEBITI DEI DS

Cuccia diceva anche: "Meglio verdi di rabbia per un affare mancato che rossi di vergogna per averlo fatto!". Ma abbiamo evocato Massimo D'Alema. Come nacque il suo rapporto con il leader post-comunista?

Nacque sul piano professionale tra il 1995 e il 1996 e poi si sviluppò sul piano istituzionale e personale, come ha già avuto modo di sentire nella rievocazione di tanti episodi di questi anni.

Tra i suoi legali figura anche un principe del foro di matrice comunista, Guido Calvi.

Vuole aggiungere che il professor Calvi è anche uno dei legali di D'Alema e dei Ds? Certo, abbiamo anche questo rap-

porto in comune. Da garantista qual è sempre stato, Guido Calvi difese anche l'anarchico Valpreda dall'accusa falsa di aver messo la bomba della strage di piazza Fontana del 1969. Tra i tanti processi di cui è stato protagonista ricordo pure quello per l'assassinio di Pasolini. Stiamo parlando di un grande avvocato, di un uomo libero.

In che cosa consiste la natura professionale del suo incontro con D'Alema?

Che cosa fa una banca? Presta denaro. Che cosa fa un banchiere? Tratta con il debitore. Divenuto segretario dei Ds, i Democratici di sinistra, D'Alema si ritrovò un partito e un giornale, "l'Unità", tutti e due appesantiti da un ingente indebitamento. Siamo agli inizi del governo Prodi. Ora non ricordo bene la cifra, ma era alta.

In quegli anni ci fu un'inchiesta della procura di Roma su un'ipotesi di falso in bilancio della Banca di Roma, poi finita in prescrizione, che fece emergere alcune cifre. A fine 1996, i Ds erano esposti per 502 miliardi di lire con le banche. Di questi, ben 203 miliardi erano verso il gruppo Banca di Roma. Che vantava anche crediti verso due immobiliari della ex Democrazia cristiana per 40 miliardi, il Partito liberale ormai fuori dal Parlamento vi doveva 27 miliardi, "il manifesto", 16 miliardi.

Lei mi assolverà se non ricordo i numerini di clienti di tal fatta. Vero è che si avvertiva l'esigenza di riordinare quell'esposizione, che nel corso degli anni si era dispersa in mille rivoli. Parliamo dei Ds, perché sono loro il cliente politico principale. Gli uffici della banca vennero impegnati in un lavoro certosino per ricongiungere i debiti ai cespiti immobiliari da porre a garanzia. Questi, non di rado, erano intestati alle federazioni locali, a società, a persone di fiducia che, talvolta, opponevano resistenza. A complicare il quadro contribuivano le frequenti modifiche delle norme sul finanziamento pubblico dei partiti. E pure le disavventure dell'"Unità", la principale delle quali fu la promozione delle vendite in edicola allegando al giornale film in videocassetta, un'idea del cinefilo Walter Veltroni.

Tanti sforzi, certo. Eppure, a fine 2001, il debito dei Ds e dell'"Unità" era salito a 1.130 miliardi di lire. In 5 anni era più che raddoppiato. E la quota parte della Banca di Roma era lie-

vitata in proporzione. Non credo che le garanzie, soprattutto immobiliari, fossero aumentate di pari passo.

Potrei correggerla avvertendo che anche il valore degli immobili si era accresciuto in quegli anni. Dovrei aggiungere che si era arrotondato pure il finanziamento pubblico, ma quel debito andava in effetti ristrutturato. L'accordo intervenne ai primi del 2003. Incontrai il segretario Piero Fassino e il tesoriere Ugo Sposetti per un breakfast all'Hotel Eden e fissammo le grandi linee. Poi, come al solito secondo le competenze previste, lavorarono gli uffici e io non me ne occupai più.

Che tipo di accordo venne fatto?

Ho ritrovato uno schema, diciamo così, qualitativo. Nella sostanza, si fanno tre operazioni. In primo luogo, la vecchia società editrice dell'"Unità" veniva messa in liquidazione previo accollo al partito dei Ds dei debiti, garantiti dalla legge del 1987. In secondo luogo, il partito poté rimborsare un'altra parte del debito cedendo alle società di Giampaolo Angelucci e Alfio Marchini una serie di immobili, alcuni dei quali di pregio come la storica sede di via delle Botteghe Oscure o i locali ex Italtourist di piazza Mignanelli, vicino al palazzo di Valentino...

Aggiungerei, per curiosità, il palazzetto di via San Nicola dei Cesarini, dove al civico 3 ha oggi sede il Grande Oriente d'Italia, la loggia massonica che per tanti anni era stata in piazza del Gesù.

Davvero? Non sono esperto di cappucci e incappucciati.

I gruppi Angelucci e Marchini si erano fatti prestare i denari dalla Banca di Roma?

Entrambi erano clienti importanti e solvibili. Di più, erano azionisti destinati, di lì a poco, a entrare nel patto di sindacato di Capitalia. E dunque la banca lavorava con loro a tassi di mercato. La terza operazione, come risulta dagli stessi bilanci dei Ds, fu il consolidamento del debito residuo per ulteriori 10 anni a un tasso legato all'Euribor non inferiore al 4% e non superiore al 7,50%.

Prendo atto. Ma osservo che una banca, di fatto, può dare un aiuto al partito senza che questo aiuto risulti. Concedere credito a un cliente che non è in grado di rimborsare è dare un aiuto prezioso. Oppure, essere regolarmente rimborsati dal partito che, però, ha ricevuto pagamenti da parte di soggetti finanziati a tassi di favore dalla banca è, alla fine del giro, un'altra forma di aiuto.

Ormai ho imparato a conoscerla. Con quella faccetta innocente, lei sta insinuando che, manovrando i crediti, Capitalia abbia concesso un trattamento di favore ai Ds in cambio della loro amicizia. Ebbene, la fermo subito, perché non è vero. E non le chiedo di esibire, a supporto della sua insinuazione, prove documentali che non può avere.

Perché non potrei averle?

Perché Capitalia non ha fatto favori. Il negoziato con il tesoriere Sposetti, un galantuomo, non è stato nella sostanza diverso da quelli avuti con altri clienti in analoghe condizioni, compresi taluni esponenti della grande borghesia milanese che fanno i sopracciò. Vorrei solo ricordarle che l'ispezione della Banca d'Italia, quella del 2002-2003 che tante volte ha citato, nulla rileva nei rapporti creditizi di Capitalia con i Ds e con gli altri partiti. Crede forse che la ristrutturazione dei debiti possa riguardare tutti a eccezione di chi dice lei?

NIENTE PIÙ BANCHE PER I PARTITI

Ma lei, signor Geronzi, pur nel suo fare cardinalizio che arrotonda gli spigoli, non potrà negare che i partiti non sono clienti come gli altri. I loro rapporti con le banche andrebbero resi molto più trasparenti. Ai partiti e alle fondazioni politiche, che altro non sono che le vecchie correnti riverniciate, andrebbe fatto obbligo di pubblicare on line i propri bilanci certificati con indicati anche i rapporti bancari, completi di tassi, condizioni e nomi delle banche creditrici, informazione, quest'ultima, che nemmeno i Ds danno. Allo stesso modo, le banche dovrebbero ciascuna pubblicare in bilancio una paginetta con il rendiconto dei finanziamenti concessi a partiti e fondazioni indicando lo stock e i flussi. E siccome il Parlamento non si muove, una mossa se la potrebbe forse dare la Banca d'Italia emanando una nuova Istruzione di Vigilanza.

Non so quanto questo suggerimento finale possa essere giuridicamente sostenibile. Ma pure un banchiere-cardinale, come lei sostiene che io sia facendomi sorridere, può condividere l'esigenza di una maggior trasparenza. E può pure aggiungere che farebbe bene alle banche: eviterebbe sospetti per lo più immotivati. Dirò di più: a mio avviso, i partiti non dovrebbero proprio avere debiti bancari, se non quelli autoliquidantisi relativi al normale sconto del finanziamento pubblico.

Emma Bonino mi ha raccontato di averla incontrata una volta per rinegoziare un piccolo debito dei radicali con la Banca di Roma senza ottenere alcunché.

Non ricordo l'episodio. Pur nutrendo da tanti anni grande stima per l'onorevole Bonino, non sono mai capitate occasioni d'incontro. Devo dire che la Banca di Roma aveva ereditato le posizioni delle banche via via entrate nel gruppo. L'imperativo era contenere e ridurre.

Per quel che vale, annoto che UniCredit ha ereditato da Capitalia fidi ai partiti pari a 94 milioni di euro di accordato e 62 di utilizzato. I due clienti principali sono i Ds, 53 milioni di accordato e 44 di utilizzato comprese la Federazione di Reggio Emilia e l'unione comunale di Sant'Ilario D'Enza, e Forza Italia, 41 di accordato e 18 di utilizzato. Tutti crediti in bonis.

Non sapevo di queste cifre. Non ho portato carte della banca con me. Mi pare che confermino rapporti creditizi con i partiti ormai vicini all'auspicabile. Detto questo, mi auguro che lei non voglia ridurre il senso del rapporto tra Geronzi e D'Alema a queste cose. Perché D'Alema è forse stata la persona con la quale più ho parlato di politica in questi anni.

Nel 1999, durante il governo D'Alema, vennero emanate leggi che hanno consentito alla Banca di Roma di redigere un bilancio in utile anziché in perdita. Ne ho dato conto nel capitolo quarto.

La malizia l'acceca, caro il mio Mucchetti. La Banca di Roma ha fatto da battistrada all'intero sistema bancario nell'affrontare il problema delle eccedenze di personale che le concentrazioni bancarie determinavano. Lo stesso si deve dire delle cartolarizzazioni dei crediti. Il governo D'Alema, con

quelle leggi, ha sostenuto la ristrutturazione e la modernizzazione del sistema bancario, con ciò servendo il Paese. Dimentica che, a partire dal 1994, dopo l'insediamento del Governatore Fazio, è stata promossa la più grande operazione di risanamento, riorganizzazione e consolidamento del sistema bancario che si ricordi, un'operazione che si è sviluppata lungo tutto l'arco degli anni novanta.

D'ALEMA E IL CONSIGLIO DI STATO

D'Alema si giocò molto del suo personale prestigio assumendo la presidenza della Commissione Bicamerale per le riforme istituzionali. Ne parlaste?

Sì. E devo dirle che lui ci credeva davvero.

E lei?

Poteva essere un gran disegno. In favore di quelle riforme, che avrebbero fatto guadagnare dieci anni al Paese, ho speso parole con Silvio Berlusconi. "Guarda che D'Alema è una persona seria, il più serio della sua parte. Ti devi fidare." Ma alla fine Silvio ribaltò il tavolo.

D'Alema sosteneva la scalata di Unipol alla Bnl. Fu quello un momento di contrasto tra voi?

Evitammo di parlarne. D'altra parte, sull'appoggio di D'Alema all'Unipol si è molto favoleggiato. Un conto è prendere atto, magari con soddisfazione, delle mosse dell'Unipol, che però decide e risponde in proprio; un altro conto è assumere iniziative concrete e improprie. Questo vale per D'Alema e anche per Fassino, ai quali nulla può essere imputato di quanto accadde quell'estate.

Nel 1999, quando il Sanpaolo Imi tentò di conquistare la Banca di Roma, che cosa fece con il premier D'Alema?

Lo cercai la domenica, e cioè il giorno dopo che Masera mi aveva anticipato la notizia. Il lunedì gli riferii dei diversi pareri di Fazio e Ciampi. Lui si astenne da ogni intervento. Si

limitò a incoraggiarmi a sostenere quello che sentivo di dover sostenere davanti al consiglio di amministrazione. Non si schierò pubblicamente. Non sarebbe stato nemmeno giusto. Ho sempre confidato a D'Alema i passaggi più delicati. Berlusconi ha saputo che sarei andato a presiedere Mediobanca perché gliel'hanno detto. D'Alema lo ha saputo perché gliel'ho anticipato io.

D'Alema dice che una delle due o tre ragioni che hanno determinato la caduta del suo governo fu il progetto di riformare il Consiglio di Stato.

Ha ragione. Ne abbiamo parlato più di una volta tra noi. Il Consiglio di Stato, la Corte dei Conti, le alte burocrazie ministeriali formano un potere fortissimo quanto irresponsabile che esercita un controllo pervasivo sulla pubblica amministrazione. In nome dell'indipendenza, queste entità amministrano da sé le carriere. Formano corporazioni con gerarchie ferree, impermeabili a qualsiasi forma di controllo democratico. E così tutti conservano le poltrone e le relative prebende, spesso arrotondate dagli arbitrati. I magistrati del Consiglio di Stato distaccati ai ministeri scrivono leggi e decreti con un'ambiguità che lascia ai colleghi in servizio nella magistratura amministrativa il potere di interpretare.

Un malizioso potrebbe pensare che si creano problemi per poterli gestire...

E che dire della Corte dei Conti, fonte principe dell'informazione anti-casta? Ma perché i suoi magistrati non intervengono prima dei disastri nei consigli di amministrazione delle grandi imprese pubbliche delle quali pure fanno parte? Nella minaccia dei fulmini della Corte dei Conti, la pubblica amministrazione trova l'alibi per non fare nulla: stiamo fermi e non corriamo rischi. Invece di nominare commissari a non so cosa l'economista Giavazzi e il manager Bondi, il governo Monti dovrebbe impostare la riforma dell'alta burocrazia. Ma il governo di tecnici è farcito di consiglieri di Stato! L'allenatore che ha fatto la formazione sa che chi tocca i fili del Consiglio di Stato muore! Ha visto che cosa è successo in Parlamento per la disciplina dei distacchi dei magistrati amministrativi presso i ministeri? Viene mantenuta gente distaccata vita natural durante.

Ne concludo che, a suo avviso, il professor Mario Monti, non toccando quei fili, si dimostra più politico del politico professionale Massimo D'Alema.

Conclude bene. D'altra parte, è proprio in questi apparati burocratici dello Stato, e in questi includo anche gli alti gradi delle forze armate e dei servizi, che si annodano legami e solidarietà trasversali, che si connettono con la politica e l'accademia, con ampie relazioni internazionali, specialmente nel mondo anglosassone...

Non starà parlando della massoneria?

E invece parlo anche della massoneria. Conta davvero, molto più di quanto si immagini.

DUE O TRE COSE SULLE LOGGE

Ci sono fratelli con il cappuccio in banca?

Meno di quanto si creda, ma qualcuno c'è, e pure di gran rilievo in Italia e all'estero. Il presidente Cossiga mi confortava nella mia elastica resistenza agli olandesi, avvertendomi che erano per lo più massoni di rito scozzese.

E nella finanza ci sono molti fratelli?

Pullulano. Ma lei non ha idea di dove ho trovato una volta i simboli del triangolo e del compasso.

Dica.

Una volta andai a trovare nel suo nuovo ufficio in Vaticano un importante prelato che era appena stato elevato alla porpora cardinalizia. Nell'avvicinarmi alla sua scrivania rimasi di sale. Sul montante lungo era applicato un tondo che recava in bassorilievo i simboli massonici. "Eminenza, ha visto il davanti della sua scrivania?" "No, non ci ho badato, me l'hanno mandata su dai magazzini della Curia per arredare l'ufficio. Che c'è?" rispose il cardinale Piacenza. Capisce? Di qualcuno sarà ben stata quella scrivania: di qualcuno che in quei luoghi non

temeva di esporre quei simboli. In seguito, quando mi capitò di tornare a far visita al cardinale, constatai che il tondo massonico era stato sostituito con un tondo semplice.

Le logge sono tante. La più famosa è stata la loggia P2, anni settanta. Vi erano affiliati Silvio Berlusconi, all'inizio della sua avventura televisiva, e Luigi Bisignani, allora giovanissimo: due suoi importanti interlocutori.

Negli anni settanta lavoravo in Banca d'Italia. Dopo la pubblicazione degli elenchi, risultarono iscritti quattro colleghi che, pur negando la loro partecipazione alla loggia, furono subito posti su un "binario morto", completamente emarginati. Ai tempi della P2 non conoscevo né Berlusconi, che pure ha fornito motivazioni della sua tessera, né Bisignani. Ma una volta scoperta, la P2 venne meno. Ora è materia per gli storici. Prima che me lo chieda, le dico che non ho mai fatto parte di associazioni riservate di nessun tipo. Né sono mai stato inserito in cerchie particolari. Per esempio, non ho mai partecipato alla messa annuale in memoria di Raffaele Mattioli che Mediobanca organizza all'Abbazia di Chiaravalle, alle porte di Milano.

L'ateo Mattioli volle qui farsi seppellire nella nicchia dove nel secolo XIII giacquero i resti di Guglielma la Boema, grande eretica protofemminista milanese, fino a quando vennero riesumati e bruciati sul rogo dell'Inquisizione in piazza Vetra assieme ai suoi seguaci, i cosiddetti guglielmiti.

Rimandi storici suggestivi. Ma quei riti a me, romano, sembrano un modo per definire e via via integrare con nuove leve una cerchia di seguaci, che vuole essere esclusiva. A fare la selezione, naturalmente, è chi, spesso del tutto inadeguato al confronto, si autoelegge a custode dell'eredità culturale di quel grande banchiere, e se ne fa scudo.

Lei non appartiene a cerchie ma ha finanziato con qualche decina di migliaia di euro una fiction su Escrivá de Balaguer, il fondatore dell'Opus Dei.

In occasione della causa di canonizzazione di Escrivá, venni contattato per la testimonianza del caso. Del resto, ricorda quante rispettabilissime persone presero parte alla cerimonia di canonizzazione? Sì, abbiamo anche dato qualcosa

per quella produzione. Ma questo non significa aderire all'Opus Dei. Un'associazione che peraltro rispetto, che conta adepti del livello di un Ettore Bernabei.

Dicevamo di Berlusconi e di Bisignani.

Mi permetta un'osservazione generale: la *damnatio memoriae* per aver avuto la tessera della P2 tocca ad alcuni e non ad altri. Sbaglio o Michele Santoro, campione dell'antipiduismo televisivo, faceva volentieri coppia con Maurizio Costanzo?

Lo faceva in trasmissioni contro la mafia.

E faceva bene. Ma voleva pure costruire con lui una televisione alternativa. La chiamavano Telesogno. Tanto ci dice che Costanzo veniva considerato per quello che faceva tempo per tempo e non bollato per sempre per aver preso, anni prima, quella tessera. Anche gli altri andrebbero giudicati con lo stesso metro. Rigoroso, ma non certo di definitiva condanna per sempre, a prescindere dai comportamenti dell'oggi. Quanto ai miei rapporti con Berlusconi – ne abbiamo parlato e ne riparleremo ancora a proposito del "Corriere" – non avevano bisogno di intermediazioni di alcun genere. E così le ho già risposto anche per Bisignani. Le pare che per fare la Banca di Roma o per realizzare la fusione Capitalia-UniCredit c'era bisogno di Bisignani? Via. Diamo le giuste proporzioni alle cose.

Gianni Letta, dicono, si pone all'incrocio tra logge e cilicio, tra massoneria e Opus Dei.

Fantasie. Illusioni. Invidie. Conosco il dottor Letta da almeno trent'anni. Lui è all'incrocio di tutto, conoscendo lui tutti e con tutti intrattenendo relazioni cordiali. Ma questo non ne fa un burattinaio. Posso non essere d'accordo con lui su qualche questione. È capitato e potrà ancora capitare. Ma ciò non mi porta ad associarmi a queste dicerie.

Lei può fare nomi di massoni importanti e connetterli a episodi precisi, affari, politica, a quello che vuole?

Non me lo chieda. Le posso solo dire che chi fa il mestiere che ho fatto io riesce a spiegare tante cose soltanto come il risultato di solidarietà occulte e inconfessabili.

Torniamo alla luce del sole. A proposito di poteri che si proteggono, che cosa dovremmo dire di Capitalia che, fin dalle origini, entra nell'editoria e cerca di aver parte nel quarto potere?

Sono pronto a spiegare. Da dove vuole cominciare?

Concentrerei l'attenzione su tre fronti. Cominciamo dalla Multimedia pubblicità, in sigla Mmp. Questa concessionaria venne fondata nel 1995 dalla Stet e dalla Banca di Roma. La caposettore Iri delle telecomunicazioni aveva il 70%, voi il 30%. In anni nei quali le altre concessionarie versavano agli editori quanto effettivamente raccoglievano, detratta la propria percentuale, la Mmp assicurava invece minimi garantiti a testate di ogni colore: "l'Unità", organo dei Ds, il "Secolo d'Italia", di Alleanza nazionale, "il manifesto", "il Giornale" della famiglia Berlusconi, "Avvenire", organo dei vescovi, "L'Osservatore romano", quotidiano della Santa Sede, "Famiglia cristiana", edita dai Paolini, "il Corriere dello Sport", "L'Unione sarda", il gruppo Class Editori, e altro ancora. Al momento della liquidazione, nel 1997, la Mmp avrà perso 450 miliardi di lire. Ma gli editori beneficati avranno avuto qualche dovere di gratitudine.

La Mmp fu un'idea di Pascale, noi ci limitammo ad aderire in minoranza, senza alcuna influenza nella gestione. A quei tempi, la Sipra, concessionaria di pubblicità della Rai, non voleva più seguire quelle testate. Travolta da una delle sue periodiche crisi, la tv di Stato doveva risparmiare. Nell'ambito del mondo Iri, al quale anche la Rai apparteneva, la Stet si fece carico del problema. E noi, che avevamo ancora l'Iri in casa, prendemmo quel 30%, ma con l'opzione a cederlo alla Stet al valore di libro. Opzione che esercitammo nel febbraio 1997 riprendendoci 21 miliardi. Mmp andò male, ma Ernesto Pascale resta un grande delle telecomunicazioni. Mi pare lo riconosca anche lei nel suo *Licenziare i padroni?*.

L'ho riconosciuto volentieri. Pascale sui telefoni la sapeva lunga. I suoi epigoni meno. Con la Mmp, Pascale faceva un'operazione di potere criticabile, ma non letale per la Stet. Con i debiti impropri fatti per conquistare Telecom Italia, i successori privati hanno provocato un disastro, e si sono messi in tasca dei tesori assai superiori a tutto quello che i boiardi di Stato

hanno mai ramazzato. Ma sempre in quegli anni, la Banca di Roma è entrata anche in Class Editori, il gruppo controllato da Paolo Panerai, che edita i quotidiani "Mf" e "Italiaoggi", il settimanale "Milano finanza" e parecchi mensili di lifestyle.

Va detto che in origine, nel 1994, la Banca di Roma International aveva sottoscritto obbligazioni convertibili in azioni di Class Editori al 7%, scadenza 1999, in vista della quotazione della società in Borsa. Cosa che avvenne nel 1998. Tra gli azionisti di Class Editori trovammo la Finanziaria Bocconi, una società della celebre università milanese, e la famiglia Micheli. Alla vigilia della quotazione una parte di quelle obbligazioni venne convertita. La Banca di Roma International divenne così azionista di Class all'8%. Ma poi vendette al collocamento.

Nel 2001, tuttavia, compare nel bilancio del Mediocredito Centrale una partecipazione del 13,1% nella società lussemburghese Euroclass Multimedia, proprietaria della maggioranza della società quotata Class Editori, a un valore di ben 89 milioni di euro. Quel pacchetto azionario costituiva allora la principale partecipazione del Mediocredito Centrale.

Dopo il collocamento di Class in Borsa, Panerai, la Bocconi e noi avevamo riunito in questa holding Euroclass, loro le azioni e noi le obbligazioni residue.

In un'intervista a "Prima", Panerai racconta che al Mediocredito le obbligazioni le aveva vendute la casa madre Banca di Roma allo scopo di realizzare un guadagno di 60-70 milioni di euro con cui sistemare il bilancio. Poi, l'amministratore delegato del Mediocredito, Mario Mauro, le ha convertite in azioni a sorpresa...

Il Mediocredito aveva la sua autonomia. Altrimenti, che *merchant bank* sarebbe mai potuta essere!

Ma Panerai sostiene che in tal modo si è creato il mito del legame tra il suo giornale e la banca. Un mito, a suo dire, non giustificato. Le obbligazioni non avevano diritto di voto nelle assemblee e non dovevano essere rese note all'opinione pubblica, mentre le azioni votano e vanno denunciate. Nell'intervista, l'editore di "Mf" confessa di nutrire verso di lei un'amicizia personale paragonabile a quella di Scalfari per il banchiere Cingano...

Non credo di essere un banchiere come Cingano, e Panerai, al di là delle sue indubbie qualità, è diverso da Scalfari. L'amicizia c'è stata, ma ha ricevuto un colpo frontale il giorno in cui, davanti agli insulti e alle manovre di Della Valle, quel giornalista non ha saputo prendere posizione. In precedenza, mi aveva criticato su Parmalat e sul passaggio alle Generali. Era suo diritto. Nessun problema. Nelle vicende del 2005 e nella mia presidenza di Mediobanca mi ha invece sostenuto. Ma in quell'ultima occasione, nella quale non si trattava di esercitare la giusta autonomia di giornalista, ma di reagire agli insulti per un dovere di civiltà, l'equidistanza equivaleva a salire sul carro di chi credeva potesse essere il vincitore. È stata una dura delusione.

Panerai rivendica la sua libertà di giudizio. E fa bene. Ma avendo scritto quel che c'era da scrivere su casa mia, e cioè su Rcs MediaGroup, mi prendo la libertà di osservare che il rapporto tra Banca di Roma e Class Editori appare discutibile, tanto più se la banca non detiene nemmeno i titoli della società operativa, quotati e perciò facilmente negoziabili, ma partecipa alla holding di controllo non quotata. UniCredit, che ha acquisito quella partecipazione avendo assorbito Capitalia, non riesce a venderla, pur avendo detto di volerlo fare. O forse non vuole più farlo avendo trovato un suo perché per restare.

Con il senno di poi, ammetto che quella partecipazione è stata un errore. Le banche possono certamente fare credito alle imprese editoriali, e talvolta quel credito è anche un aiuto come fu per "Repubblica" nel 1981. Non dovrebbero invece detenere le azioni di imprese editoriali né direttamente né con strumenti finanziari a termine.

UN MONELLO IN VIA SOLFERINO

Be', con questa dichiarazione viene bene introdurre il terzo fronte del rapporto Capitalia-editoria, e cioè Rcs MediaGroup. Del resto, l'avevamo lasciato in sospeso alla fine del prologo.

Sì, dicevo che lei è tornato a scrivere come merita sul "Corriere" grazie a me e a Bazoli.

Si spieghi meglio. Anzi, racconti.

Siamo nel marzo del 2009. Il direttore Paolo Mieli riscuoteva sempre meno fiducia presso gli azionisti. Di certo non riscuoteva più la mia. Non si capiva dove volesse andare a parare...

Gli imputavate troppe riserve su un Berlusconi allora fortissimo?

Né io né la maggior parte dei soci avevamo un tale problema. La verità è che avevo cominciato a pormi delle domande su Mieli due anni prima, quando a Palazzo Chigi c'era ancora Prodi. Un giorno del 2007, m'imbattei nel direttore del "Corriere" a una colazione in casa di Tronchetti Provera, in via Bigli. Mieli aveva vicino Della Valle. Mi chiese se era vero quel che si diceva: che nutrivo riserve sulla sua direzione. "Hai buoni informatori," gli confermai. "Dovresti pensare alle dimissioni." Mieli era al secondo mandato. Vi era già stato un Mieli Uno, tra il 1992 e il '97, per decisione di Agnelli, Mediobanca benedicente...

Ebbe parte nella conclusione del Mieli Uno?

Zero. La Banca di Roma non aveva azioni Rcs. È logico pensare che quella decisione sia maturata nel quadro dei rapporti tra il direttore, l'Avvocato, Cesare Romiti e i banchieri Enrico Cuccia e Vincenzo Maranghi. Mieli era tornato sulla poltrona di via Solferino alla fine del 2004. Ed è del Mieli Due che ragioniamo *chez* Tronchetti. Spiego: "Il 'Corriere' può anche pubblicare un articolo di fondo in appoggio al centro-sinistra in avvio di campagna elettorale, come ha fatto nel 2006. Sarebbe stato più da 'Corriere' attendere l'esito della campagna prima di pronunciarsi, ma si può. Quello che diventa incomprensibile è scavare la fossa al governo due mesi dopo le elezioni".

Ma Mieli partiva dal fatto che la maggioranza uscita dalle urne era debolissima.

Ma allora c'è un problema con quell'*endorsement* di Mieli, fatto in quel modo e con quei tempi. Tra un *endorsement* e una condanna il giornale rischiava di diventare un agente politico. Insomma, mi sfuggiva il senso di quegli inviti alla Grande Coa-

lizione e, al tempo stesso, di quella linea distruttiva sul Paese e sulle sue classi dirigenti. Dissi: "Il 'Corriere' come propositore e locomotiva del terzismo è frutto di una mutazione genetica!". Paolo Mieli, per quanto professionalmente dotato, si è rivelato ai miei occhi una eclatante delusione.

Mieli fu l'unico giornalista che lei invitò alle nozze di sua figlia Benedetta...

Non l'unico. Venne pure Carlo Rossella. Fra gli altri ospiti, non giornalisti, ricordo Diego Della Valle e Luca Cordero di Montezemolo.

Altre delusioni?

Non Rossella.

Eppure, Mieli era molto attento alle posizioni di Geronzi.

Dice?

Dico. Nell'ottobre 2007, Mediobanca doveva definire le modifiche statutarie per definire in dettaglio la governance *dualistica, adottata il primo luglio. Mieli non volle sostenere la versione che tendeva alla netta separazione della gestione dalla proprietà, per quanto questa potesse avere, come ebbe, l'*imprimatur *della Banca d'Italia.*

In effetti, non ricordo interventi suoi o di altre firme del "Corriere" in questa materia nell'autunno del 2007. Ricordo invece benissimo un feroce quanto fragile articolo di fondo di Francesco Giavazzi qualche mese più tardi. Dopo aver detto peste e corna del regime dualistico, il professore sosteneva che si dovesse fare un'eccezione per Mediobanca, a causa dei suoi conflitti d'interesse.

Non sempre Francesco e io ci troviamo sulla stessa linea, ma in quel caso, alla sua maniera, lui coglieva le contraddizioni del sistema di cui lei era un gran pilastro.

Apprezzo la sua lealtà di bandiera. Ma anche a lei, signor Mucchetti, non sfuggirà la data di pubblicazione: il 30 luglio 2008, nella previsione dell'assunzione di decisioni per il ritor-

no al sistema tradizionale. Chiesi lumi al direttore. Da Cortina il dottor Mieli mi rispose che sì, aveva detto a Giavazzi di essere un po' incisivo, ma non di calcare tanto la mano.

Il direttore, nella sostanza, difende il suo editorialista. Dov'è il problema?

Il problema è nelle date. Al principio, e non richiesto, Mieli stende il velo del silenzio. Poi, una volta acquisita conferma della mia sfiducia verso di lui, riscopre la Banca d'Italia e arma un missile in prima pagina scegliendo con cura il momento in cui premere il bottone. Lo fa dopo che il Governatore, Mario Draghi, aveva appesantito le regole dell'autunno precedente così da ridurre il consiglio di sorveglianza a una specie di collegio sindacale. È evidente che il merito della questione non gli interessava in alcun modo. Se avesse avuto una sua linea in questa materia, avrebbe fatto scrivere Giavazzi, lei o qualche altro commentatore fin dall'inizio. E invece, appoggiandosi a Draghi *in articulo mortis*, Mieli pensa di ricavare un dividendo in termini di influenza sugli assetti della politica e dell'economia destabilizzando tutto senza avere un progetto vero. Ma il primo quotidiano italiano non vive di tatticismi, di continui zigzag. Non si rompe il vetro per poi proporre il servizio del vetraio amico, come faceva Charlie Chaplin nel *Monello*.

È sicuro di non aver mutato opinione perché, nel 2007, le basi reali della maggioranza azionaria che aveva sostenuto Mieli si andavano erodendo? Le fusioni Intesa-Sanpaolo e UniCredit-Capitalia, lo straordinario consolidamento di Sergio Marchionne in Fiat e il declino di Marco Tronchetti Provera in Telecom avevano cambiato gli assetti della finanza italiana.

Questo lo dice lei. In realtà, la fiducia nel direttore stava venendo meno leggendo il giornale. Basti pensare che Salvatore Ligresti cessò di partecipare alle riunioni del patto di sindacato e delegò la rappresentanza di Fondiaria-Sai a Massimo Pini, che aveva un passato di editore socialista, assai vicino a Bettino Craxi. Pini su Mieli nutriva storiche riserve e le manifestò ben presto anche in televisione, proprio da Lerner, a *L'Infedele*.

Quella colazione a casa del presidente della Pirelli impone un flashback. *Se si fossero messi a tavola anche Luca Cordero di Montezemolo, allora presidente della Fiat, e Salvatore Ligresti, quella colazione avrebbe potuto essere considerata una riunione della maggioranza del Mieli Due. Che ruolo ebbe lei nel ritorno di Mieli alla direzione del "Corriere"?*

Chi mi attribuì un ruolo di regia non andò lontano dal vero; anzi, per taluni aspetti, di quel ritorno fui il promotore. Vede, la direzione di Stefano Folli era già finita quando Capitalia entrò nel patto di Rcs, assieme a Ligresti, Francesco Merloni e Della Valle...

In realtà, l'allargamento del patto avvenne nel luglio 2004 e Folli fu costretto alle dimissioni il 19 dicembre. Com'era possibile che Folli fosse finito sei mesi prima?

Era finito. Creda a me, che a Folli non ho certo voluto male. Sorride? Non ci crede? È perché non sa che, nella primavera del 2003, chi le parla diede un giudizio positivo su Folli quale analista della politica sia al presidente della Repubblica, Carlo Azeglio Ciampi, sia al segretario generale del Quirinale, Gaetano Gifuni, che con due distinte telefonate me lo avevano richiesto allo scopo di esprimere poi il loro informale parere sulla nomina di Folli al "Corriere".

Il Colle entrava nella designazione del direttore del "Corriere"?

Per quanto ne so, non è stato sempre così. Ma nella primavera del 2003, il presidente di Rcs Quotidiani, Cesare Romiti, si era rivolto al Quirinale per avere suggerimenti sulla direzione. Il "Corriere" aveva subìto forti contestazioni da parte dell'avvocato Cesare Previti, già ministro della Difesa, e più in generale da parte del governo Berlusconi. Una sponda istituzionale era utile.

Non è che Stefano Folli era finito perché aveva dato notizia delle accuse di Tanzi a Geronzi sull'acquisto delle acque minerali Ciappazzi con un titolo a quattro colonne in apertura della prima pagina?

No, mi creda. Quel titolo non era proporzionato al fatto, e dunque era un errore. Lo contestai al direttore e questi, da galantuomo, ne convenne in un incontro riservato che avemmo subito dopo. La cosa non ebbe altro seguito. A luglio, invece, pesava ormai l'opinione secondo la quale Folli non riusciva più a tenere in mano la redazione alla vigilia del passaggio alla stampa full color.

Opinione curiosa, me lo lasci dire. Il Folli che non teneva in mano la redazione aveva riportato il "Corriere" a un numero di lettori superiore a quello di "Repubblica". Con il direttore che avete scelto perché la tenesse in pugno, il "Corriere" è tornato sotto. Anche se nelle vendite, ieri come oggi, resta il primo giornale italiano. Strani questi azionisti di Rcs che credono più alle indiscrezioni anonime di "Dagospia", pilotate dagli amici del giaguaro di via Solferino, che ai rapporti dell'Audipress!

Guardi, i giochi erano già tutti consumati. In quell'estate, la Gemina, di cui Romiti era ancora *magna pars*, aveva venduto le sue azioni Rcs ai vecchi e ai nuovi soci del patto. L'accordo era stato preceduto da una trattativa. Il processo di fuoriuscita di Romiti aveva avuto avvio ben prima di luglio. La nuova maggioranza, che si andava costituendo, aveva in Mieli il proprio direttore di riferimento. E Folli, purtroppo per lui, voleva dire Romiti.

Ma non si parlava di promuovere Pietro Calabrese dalla direzione della "Gazzetta dello Sport" a quella del "Corriere"?

Per parlare se ne parlava, ma Calabrese, peraltro ottimo giornalista, era considerato un po' troppo romano. Fin dall'inizio il dopo-Folli si chiamava Mieli.

Pietro Calabrese aveva diretto con successo il "Messaggero", che lei aveva fatto comprare a Caltagirone. E per la proprietà transitiva, Pietro era considerato molto vicino a lei.

Le proprietà transitive non esistono. La vera storia gliela racconto io. Nel 1996, Mediobanca decise che la Montedison non dovesse più avere giornali. Maranghi mi chiamò: "Dottor Geronzi, il 'Messaggero' è il quotidiano della capitale. Scelga lei, che guida la Banca di Roma, a chi lo dobbiamo vendere". E Caltagirone era una scelta ovvia, pressoché obbligata...

Non faceste un'asta?

Non si fanno aste per consegnare i giornali ai furbetti di turno. Caltagirone era, ed è tuttora, il migliore imprenditore di Roma. Punto. "Il Messaggero" aveva un grande direttore, Giulio Anselmi, che l'aveva fatto molto più interessante di prima tagliando pure i costi con perizia tutta genovese. Ma Caltagirone voleva un diverso tipo di direzione. E così Anselmi lasciò la direzione a Calabrese, che poi era il suo braccio destro. Per quella scelta non ricevetti sollecitazioni da nessuno e non ne feci. Decise Caltagirone. E così, ritornando al "Corriere", ribadisco che, per il dopo-Folli, c'è sempre stato soltanto Mieli. A quel punto, bisognava solo allargare il consenso attorno a lui. In un giornale come il suo, che è anche un'istituzione, si deve decidere come in banca: all'unanimità.

AUTOCRITICA SU COLAO

Sarà stato un caso, ma mentre si allargava il consenso, la security di Telecom Italia, che faceva capo alla Pirelli, spiò l'amministratore delegato di Rcs MediaGroup, Vittorio Colao, e il sottoscritto, entrambi invisi, per diverse ragioni, a Tronchetti.

Di quel riprovevole episodio non seppi mai nulla fino a quando, nel settembre 2006, cominciarono a scriverne i giornali. Le inchieste giudiziarie non hanno rilevato responsabilità di Marco Tronchetti. Di più, Tronchetti si è dichiarato anch'egli parte lesa da dipendenti infedeli, e io gli credo. Ai fini del nostro ragionamento lascerei da parte questo episodio.

D'accordo. Ma non senza notare come il patto di sindacato di Rcs trovò il modo di manifestare la sua vicinanza solidale al socio Pirelli, e questo ci sta benché, in seguito, Pirelli e Telecom abbiano patteggiato la pena per aver violato la legge 231 in quella vicenda. Quello che non ci sta è il silenzio degli azionisti eccellenti sui bersagli della security, tra cui l'amministratore delegato di Rcs.

Le dirò che ricordo una brochure su quella vicenda, consegnata da Tronchetti ai membri del patto; non rammento invece una vera e propria presa di posizione nel merito.

Ci fu un comunicato.

L'avrà preteso l'ufficio stampa della Pirelli. Ma questo accadeva nel 2007.

Sarà un caso, ma Tronchetti fu tra coloro i quali nell'estate del 2006 pretesero la testa di Vittorio Colao. E lei fu tra coloro che gli diedero man forte assieme a Della Valle e ad altri. Colao cercava di far valere l'autonomia gestionale del management, proteggendo i direttori e facendo chiarezza nei rapporti con i fornitori specialmente se erano azionisti come nel caso dei servizi telefonici.

La *constituency* del "Corriere" non era ancora pronta per un manager di quel livello.

Mi permetterà un pettegolezzo. Risulta che lei si sia irritato perché Colao non fece una telefonata che lei gli aveva chiesto di fare.

Sarebbe?

Un libro, edito dalla Bur, la storica collana della Rizzoli che il bravissimo Lorenzo Fazio aveva riportato in auge, aveva attaccato il presidente della Regione Sicilia, Totò Cuffaro. La Regione Sicilia è azionista di Capitalia e lei avrebbe invitato Colao a fare una telefonata di scuse a Cuffaro. Ma Colao non telefonò a "Vasa vasa", bacia bacia, come veniva chiamato Totò per le sue espansività con gli elettori.

Gestire i rapporti tra i soci di una banca richiede duttilità. Io avevo le mie ragioni per chiedere che si facessero quelle scuse, Colao avrà avuto le sue per non farle. Mi pare assai più rilevante riconoscere che l'aver costretto alle dimissioni un manager del livello di Colao, che a Vodafone si è dimostrato di statura davvero internazionale, è stato un errore gravissimo commesso dal patto di sindacato di Rcs MediaGroup. Avremmo fatto meglio ad approvare l'acquisizione della casa editrice francese Edits, che Colao aveva studiato, invece di andarci a comprare il gruppo spagnolo Recoletos, presto fonte di tante delusioni.

Prendo atto volentieri di questa dichiarazione. Ma la fuoriuscita di Colao l'ho sempre vista collegata alla maggioranza azionaria che volle il Mieli Due alla fine del 2004. Stava raccontando come si doveva formare il consenso plebiscitario sul ritorno di Mieli.

Sì, come dicevo, la costruzione del consenso sul Mieli Due non sarebbe stata perfetta senza l'adesione di Banca Intesa o almeno la non belligeranza. Invitai dunque Giovanni Bazoli a colazione nella foresteria di Capitalia, in via Minghetti...

Il presidente di Intesa subì quel cambio della guardia. Non aveva abbastanza azioni per opporsi.

Nanni e io non siamo uomini da fare conteggi tanto piccini. Bazoli ascoltò la rappresentazione della nuova realtà, che gli feci, senza mai interrompere. Alla fine disse: "Se questo è il volere della maggioranza, non sarò io a mettermi di traverso". Come sempre, Nanni si dimostrò un uomo responsabile.

DAL TUNNEL SPUNTA DE BORTOLI

Il flashback *è finito. Torniamo alla fine del Mieli Due. La scelta di de Bortoli quale successore alla direzione del "Corriere" fu, per così dire, preterintenzionale.*

Non userei questo aggettivo. Il ritorno di de Bortoli in via Solferino – c'era stata un'altra sua direzione, un de Bortoli Uno, tra il 1997 e il 2003 – poté maturare perché, si disse, il sottoscritto affondò la candidatura di Carlo Rossella, strenuamente sponsorizzata, invece, da Diego Della Valle e da Montezemolo che, all'epoca, era presidente della Fiat e aveva mano libera sulle questioni editoriali. Ancorché, sotto sotto, Della Valle, Montezemolo e pure Passera volessero tenere ancora Mieli.

In realtà, secondo le cronache, Geronzi sosteneva la candidatura di Roberto Napoletano. Da direttore del "Messaggero", Napoletano pubblicava gli scritti di Romano Prodi e dell'economista Marco Fortis, assai apprezzato dal ministro Giulio Tremonti.

E infatti il ministro Tremonti cercò ancora di appoggiarlo, con telefonate *in extremis*, quando ormai ci si stava orientando su de Bortoli. Ora, Napoletano è un valente professionista. Tanto è vero che ora dirige il "Sole 24 Ore". Non nego che avesse il mio consenso, ma non aveva quello di altri soci...

Non quello di Bazoli, si disse.

Soprattutto gli mancava l'appoggio di quanti dicevano di sostenere Rossella. La candidatura di Rossella, rimasta sul tavolo fino al penultimo minuto, era stata presentata a Palazzo Chigi da Montezemolo e Della Valle.

Come lo sa?

Emerse in un colloquio che ebbi con Silvio Berlusconi, che di Rossella è un grande estimatore. Al premier spiegai che non si poteva imporre alla direzione del "Corriere" un manager di Mediaset. Sarebbe stata una forzatura dannosa per il giornale e pure per lui, Berlusconi. Non sarebbe passato.

Ma come sfumò la candidatura di Rossella?

Montezemolo mi chiese di accompagnarlo da Bazoli, a Ca' de Sass. Era sicuro di poter fugare le sue perplessità. Accettai, ancorché, di regola, Nanni e io ci vedessimo da soli. Lo lasciai esporre le virtù di Rossella, le sue direzioni della "Stampa", di "Panorama", del Tg5 e del Tg1. Non aggiunsi verbo. Parlava da solo il fatto che, al momento, Rossella fosse presidente di Medusa, la società di produzioni cinematografiche di Mediaset. Bazoli espose con fermezza le sue riserve...

Quella volta, se la maggioranza avesse sostenuto certe candidature troppo targate politicamente, Bazoli si sarebbe ritirato dal sindacato Rcs, dov'era rappresentato dalla finanziaria Mittel e da Intesa Sanpaolo. Poi avrebbe pubblicamente spiegato il perché.

In quei giorni ci fu anche questo avvertimento. Io lasciai che Montezemolo andasse a schiantarsi contro il no del professore. A un certo punto il colloquio si interruppe. Qualcuno bussava alla porta. Era Corrado Passera, l'amministratore delegato di Intesa Sanpaolo. Fu invitato a entrare, un breve riassunto, e Passera suggerì: "Ma non sarebbe il caso di lasciare le cose come stanno?". Ma non era più possibile. Nanni e io avevamo convenuto che il Mieli Due aveva fatto il suo tempo. Compresi che Nanni aveva un problema in casa. Ma all'ultimo minuto riemerse di nuovo Mieli. La sera prima della riunione del patto di Rcs mi chiamò Gianni Letta. Aveva appena incontrato Montezemolo al circolo Aniene, luogo d'elezione del generone romano. "Luca ci dice che forse è meglio tenersi Mieli. Guarda che ti chiamerà Silvio tra poco." E infatti, di lì a poco, Berlusconi mi invitò

a rinviare tutto di cinque o sei mesi. In questi casi, bisogna essere chiari e fui chiaro: "Silvio, ormai è deciso. La Rcs è una società per azioni, i soci del patto sono già convocati, sanno, de Bortoli ha già dato la sua disponibilità, non si può più tornare indietro". Berlusconi capì. In effetti, de Bortoli era già stato preavvertito da una telefonata di Bazoli la domenica mattina e il lunedì era venuto da me in Mediobanca per l'investitura ufficiosa, entrando e uscendo dal tunnel segreto che collega la sede della banca al Teatro dei Filodrammatici in modo da evitare i giornalisti che assediavano l'ingresso da piazzetta Cuccia.

Come venne fuori il nome di de Bortoli?

Nei colloqui a quattr'occhi tra Bazoli e me. E però fui io a proporlo aprendo la riunione ufficiale del patto di sindacato Rcs. Subito dopo prese la parola Bazoli, a sostegno. Passera si spese per Mieli. Ma il cambio della guardia era nell'aria. Specialmente dopo l'intervento di Montezemolo. Il presidente della Fiat nella sostanza condivideva la linea di Passera. "Non avverto alcun bisogno di cambiamento," proclamò, lanciandosi poi in un lungo pistolotto sull'autonomia del "Corriere" e sullo stile di Giovanni Agnelli che mai sarebbe andato a pietire benedizioni politiche. Ma Massimo Pini lo gelò: "Allora non era l'Avvocato ma il suo fantasma quello che vedevo entrare nell'ufficio di Craxi a parlare di direttori...".

Marco Tronchetti Provera, che di Mieli è amico personale, che cosa disse?

Non disse nulla. Il presidente del patto, Giampiero Pesenti, chiese se si dovesse procedere al voto. Fu una formalità: de Bortoli passò con il consenso di tutti.

Della Valle si astenne.

Credo che non fosse presente a quella riunione.

BANCHE E GIORNALI, RAPPORTO MALSANO

Queste storie della Rcs e del "Corriere" sono interessanti anche perché ripropongono la questione del rapporto malsano tra banche ed editoria.

Ne ha scritto in lungo e in largo nel *Baco del Corriere* che così poco era piaciuto al signor Tod's come lo chiama lei. Ma ragioniamo. Signor Mucchetti, crede davvero che un produttore di automobili, un proprietario di cliniche, un industriale delle calzature o, mettiamo pure, un partito politico siano di per sé azionisti migliori di una banca?

Non lo credo per niente. Ma andiamo per gradi. La Banca d'Italia, il suo faro, è sempre stata fermamente contraria alla presenza delle banche nelle società editrici di giornali.

Questa posizione aveva il suo fondamento giuridico nella legge bancaria del 1936 che esigeva la netta separazione tra banca e impresa in generale, dunque anche fra banche e imprese editoriali. Con il Testo unico bancario del 1993, quel vincolo venne meno e la Banca d'Italia non mosse più obiezioni.

Vero. Ma nel 1976, di fronte al Comitato interministeriale per il credito e il risparmio convocato per riesaminare il diritto del Banco di Napoli a possedere il "Mattino" di Napoli e la "Gazzetta del Mezzogiorno" di Bari, il Governatore Paolo Baffi non solo richiamò la legge bancaria, ma vi aggiunse ulteriori sue considerazioni politiche e civili. Fu il governo – i ministri democristiani in primis *– a stabilire l'eccezione. Più tardi, nel luglio del 1984, il suo successore, Carlo Azeglio Ciampi, costrinse il Nuovo Banco Ambrosiano e la Centrale Finanziaria, da questo controllata, a cedere la Rizzoli Corriere della Sera, l'attuale Rcs MediaGroup, non appena fosse finita l'amministrazione controllata. Era questione di pochi mesi. Preoccupati di non trovare subito un compratore adatto, Giovanni Bazoli, presidente del Nuovo Banco Ambrosiano, e Piero Schlesinger, presidente della Centrale, accarezzavano l'idea di una deroga temporanea alla legge del 1936. Ma Ciampi fu irremovibile proprio perché si parlava di editoria.*

Il problema esiste, ma va storicizzato. In quegli anni, le banche appartenevano per lo più al settore pubblico. Il Banco di Napoli, per stare al suo esempio, aveva la natura giuridica di istituto di credito di diritto pubblico. Imperava la lottizzazione politica delle cariche bancarie. Le aziende di credito venivano considerate infrastrutture dell'economia, possibili strumenti di politica economica. Aziende di pubblica utilità, insomma. Un giornale posseduto da una banca poteva sentire sul collo il fiato della politica, e segnatamente del governo. Basti pensare

che il Banco di Napoli affittava le due principali testate meridionali a una società della Democrazia cristiana, l'Affidavit. Poiché i media influenzano l'opinione pubblica, il corpo elettorale, la separatezza tra banca e giornali aiutava la democrazia. Il Governatore Baffi aveva ragione. E ancor più, se possibile, ne aveva Ciampi visto da dove veniva la crisi che aveva portato la Rizzoli e il "Corriere" all'amministrazione controllata.

Quella crisi fu parte del crac del vecchio Banco Ambrosiano di Roberto Calvi, ai tempi prima banca privata del Paese, travolta dai debiti e dallo scandalo della loggia massonica deviata P2 cui aderivano sia Calvi che Angelo Rizzoli.

Per questo dicevo: a maggior ragione. Ma poi, da quell'ormai lontano 1984, il mondo è molto cambiato. I grandi editori puri sono scomparsi. Con gli anni novanta, le banche pubbliche vengono privatizzate, diventano imprese a scopo di lucro. Sempre strategiche, sempre regolate, ma non più mere infrastrutture dell'economia. Finisce anche la Prima Repubblica, fondata sui partiti di massa. La presenza di una banca in un giornale cambia di senso. Diventa più accettabile. È questo il quadro nel quale decisi che Capitalia acquistasse un 2% di Rcs MediaGroup e chiedesse perciò di entrare nel patto di sindacato.

Correva l'anno 2004. Mentre lei entrava nel sancta santorum *del "Corriere", un altro banchiere, Alessandro Profumo, faceva l'opposto e usciva dal consiglio della Rcs Quotidiani.*

Rispetto il ripensamento di Profumo, ma anche la mia scelta aveva le sue ragioni.

L'attirava il potere della stampa e sulla stampa.

Il potere... Queste sono banalità, insinuazioni generiche atte a conquistare facili popolarità. Mi attirava, per usare la sua espressione, l'idea di poter svolgere un ruolo positivo nella prima impresa editoriale del Paese che, con l'uscita di scena della Gemina e di Cesare Romiti di cui abbiamo appena parlato, si accingeva a superare quella che voi giornalisti definireste l'egemonia della Fiat su via Solferino. I lettori più giovani probabilmente non sanno che, nei vent'anni che seguirono l'amministrazione controllata, dal 1984 al 2004, i direttori li avevano sempre scelti Giovanni Agnelli e poi Romiti, che comunque dalla Fiat veniva. Il patto di

sindacato di Rcs ratificava decisioni già prese. È vero che, nel lasciare questo mondo, l'Avvocato aveva affidato quel suo compito di regia al professor Bazoli. Ma le società editoriali con un azionariato plurale non possono reggersi soltanto su mandati di questo genere, per quanto possano apparire suggestivi. Serve la convergenza di posizioni forti. Come Capitalia prima e poi come presidente di Mediobanca e Generali, ho sempre condiviso con Nanni le grandi decisioni così da aggregare i più vasti consensi.

Non mi pare che la posizione di Profumo vada liquidata così. Se l'altro ieri le banche potevano rappresentare il cavallo di Troia della politica nei giornali dei quali fossero diventate azioniste rilevanti, ieri e oggi le stesse banche, concentrate e privatizzate, dunque più grandi e più forti di prima, rappresentano dei centri di potere in grado di influenzare l'intera società e, segnatamente, le imprese loro debitrici che magari si ritrovano consocie nei giornali. Ancora nel 2006, lo stesso Ciampi, che pure aveva promosso il Testo unico bancario del 1993, mi confessava la sua nostalgia per l'antica separatezza tra banca e impresa nel caso specifico dell'editoria.

Senta, signor Mucchetti, ribadito che rispetto la scelta di Profumo, nel 2009, se non ci fossero state le tanto criticate banche, i soci industriali più forti di Rcs – sedicenti uomini nuovi – avrebbero portato Rossella, un dirigente di una società del premier, alla direzione del "Corriere". L'esperienza, mi creda, consiglia di non essere manichei nel distinguere i buoni e i cattivi. Detto questo, non è che non colga il punto che lei pone. Tanto è vero che, in un'intervista al "Sole 24 Ore", prospettai l'idea di istituire una Fondazione cui trasferire il pacchetto azionario di controllo di Rcs MediaGroup o almeno del "Corriere".

"CORRIERE": RIFORME O CONTESE?

Che cosa aveva in mente, di preciso?

Alla Fondazione sarebbe stata intestata la maggioranza delle azioni Rcs, che oggi è invece posseduta da 15-16 azionisti riuniti nel patto di sindacato. Retta da un consiglio forma-

to da personalità di prim'ordine e dimostrata indipendenza, la Fondazione avrebbe scelto il direttore del "Corriere" e l'amministratore delegato senza dover fronteggiare i condizionamenti della politica e il sempre più intricato groviglio delle ambizioni e dei pensieri di 15-16 soci. Le aziende hanno bisogno di unità di comando, specialmente quando il loro settore d'attività attraversa fasi delicate, e la fase odierna dei media tradizionali è una fase addirittura rivoluzionaria, con l'avvento dell'economia digitale e il dilagare di Internet.

Per quanto la storia del capitalismo italiano suggerisca un po' di scetticismo sulla reale volontà di nominare un consiglio di ottimi ottimati, la cosa sarebbe in teoria possibile. L'agenzia Reuters, il settimanale "The Economist" e il quotidiano "Frankfurter Allgemeine" hanno forme di governo svincolate dal possesso azionario. Ma dove prenderebbe i soldi la Fondazione per acquistare le azioni Rcs? E poiché la Fondazione non potrebbe regalare sovraprezzi, tutti i soci dovrebbero vendere in perdita, dato il divario tra i prezzi ai quali hanno comprato i titoli e le quotazioni correnti dei medesimi. Rinunciare al potere e anche perdere quattrini: non le pare troppo?

Quelle che lei indica come questioni di potere possono essere affrontate con la *moral suasion* di chi creda alla bontà dell'iniziativa verso chi non ne colga immediatamente il valore...

Sta dicendo che le banche possono influenzare i soci industriali che sono loro clienti?

Credo che le banche, e ancor più le persone che le reggono, possano provare a convincere con i buoni argomenti: con le forzature non si andrebbe lontano. Ma, prima di arrivare a un tale passaggio maieutico, andrebbero rimossi gli ostacoli economici e fiscali che finora si sono rivelati insormontabili. Sull'idea della Fondazione aveva lavorato anche Piergaetano Marchetti, che nominammo presidente di Rcs nel 2004. Il professor Marchetti è un giurista di alto prestigio, ma nemmeno lui è riuscito a quadrare il cerchio.

Ci proviamo noi?

Mah.

Insisto. Immaginiamo, per comodità, che i soci Rcs non abbiano ambizioni di potere. Gli ostacoli economici potrebbero essere aggirati con soluzioni diverse. Per esempio, costituendo un fondo d'investimento chiuso, dedicato solo a Rcs, si potrebbe offrire ai soci una via d'uscita senza perdite reali e forse, addirittura, con potenziali benefici fiscali.

Intuisco dove vuole arrivare, ma lei è un giornalista più criptico di un banchiere.

Lo schema sarebbe questo. Il socio Rcs dà le sue azioni Rcs al fondo che, in cambio, gli consegna proprie quote di equivalente valore. Carta contro carta. In tal modo, il fondo non avrebbe esborsi di denaro e il socio Rcs, divenuto ex, non maturerebbe una perdita reale perché non uscirebbe dall'investimento ma ne modificherebbe soltanto le modalità. Invece delle azioni Rcs, bloccate in un patto di sindacato, avrebbe quote del fondo chiuso che possiede Rcs o la sua maggioranza e che avrebbe una durata di qualche anno. Il fondo potrebbe godere di una governance *analoga a quella virtuosa della Fondazione. Indipendenza ed efficacia, dunque. Al termine della sua durata, se i sottoscrittori lo troveranno conveniente, il fondo potrebbe vendere il pacchetto di Rcs sul mercato, frazionandolo così da avere una proprietà diffusa, senza gruppi di potere, e con uno statuto che confermi il ruolo della Fondazione e protegga la società da scalate ostili sul modello della Reuters.*

È un'idea interessante, ma... Ho letto che ne aveva parlato con Vincenzo Maranghi, quando questi era uscito da Mediobanca...

L'esempio della Reuters intrigava molto Maranghi, che consigliava un frazionamento fortissimo della proprietà a protezione dell'indipendenza del giornale. Purtroppo, Maranghi mancò prima che potessi chiedergli lumi sull'ipotesi del fondo.

Mi è stato segnalato che questa sua idea l'ha esposta tempo fa sulla rivista della fondazione Italianieuropei del mio amico D'Alema. Ma lei non si è mai chiesto perché nessuno l'ha presa in considerazione?

Certo che me lo sono chiesto. E mi sono risposto che, come Tartarino di Tarascona, volevo salire sul Cervino calzando i mocassini.

Allora se lo lasci dire: la sua mi pare una costruzione interessante, ma un po' troppo barocca, troppo complicata. A questo punto, sarebbe più realistico prendere atto che questo patto di sindacato che governa Rcs mostra ormai la corda, anche perché altri tre o quattro azionisti fuori patto assorbono quasi tutto il resto del capitale. Così com'è, questo patto andrebbe sciolto. Ma il dopo è da costruire. In teoria, la strada maestra sarebbe quella di riaffidare al mercato la contesa per il controllo del "Corriere"...

Ma il mercato non sempre seleziona quelle che Alberto Beneduce, il fondatore dell'Iri, chiamava le "mani adatte". Specialmente quando le mani dovrebbero afferrare il primo giornale d'Italia. Nel 1984, il Governatore Ciampi sostenne la cessione della Rcs a quella proprietà multipla ma centrata sulla Fiat e non sostenne altre soluzioni. Non tutti ricordano che l'industriale siderurgico cremonese, Giovanni Arvedi, che aveva l'appoggio di Giuseppe Guzzetti, allora presidente della Regione Lombardia, era pronto a staccare un assegno quasi doppio rispetto a quello che sarà effettivamente pagato da Fiat & soci. Non tutti ricordano che c'erano anche altre soluzioni più aperte al mercato e più democratiche, come il collocamento frazionato delle azioni che suggeriva il senatore Cesare Merzagora, testa lucidissima, presidente delle Generali. Il "Corriere" a coriandoli, mi spiegò Ciampi, poteva essere scalato da capitali esterovestiti, formati all'ombra della loggia massonica P2. Ciampi voleva "mani adatte" nell'editoria.

Il 1984 è storia, ormai. Acqua passata. È la situazione di oggi che va sbloccata. Il mercato può sorprendere. Sa che, sul finire della sua vita, sarà stata la prima metà del 2007, il principe Carlo Caracciolo, che era sì cognato di Agnelli ma era stato soprattutto il geniale editore dell'"Espresso", pensò di investire un po' dei suoi soldi nel "Corriere". De Benedetti si era preso la presidenza dell'Editoriale L'Espresso relegando Caracciolo alla presidenza onoraria. Ne ebbi la prova diretta in una cena a tre, dall'avvocato Vittorio Ripa di Meana, che era lo storico legale di quel gruppo, ma anche il presidente del patto di sindacato di Capitalia. Caracciolo mi interrogò a lungo sulla Rcs e sui suoi equilibri. Ma non ci fu modo: l'età e gli acciacchi... Le cito questo episodio per dire che il mercato ha le sue insospettabili risorse.

Quest'idea sconvolgente – addio al patto, liberi tutti sul "Corriere" – l'ha maturata adesso che, dopo le Generali, non fa più parte di quel patto. Non è troppo comodo?

Il pensiero evolve al di là dei ruoli che si ricoprono e che sono sempre provvisori. L'esperienza compiuta è stata di insegnamento. Del resto, anche Maranghi faceva certi, interessanti discorsi una volta deposto il bastone del comando in Mediobanca. Non prima.

Sia come sia, la sua idea è solo un auspicio o è anche una previsione, visto che il patto scade a metà 2014?

Le due cose assieme. È un auspicio e una previsione. Ma con un codicillo: non è detto che, venuto meno questo patto, in mancanza di soluzioni migliori, non possa essere saggio ricostituirne un altro, più adatto ai tempi e alle forze in campo, ma sempre con l'obiettivo di evitare a qualche furbetto di prendersi il "Corriere".

UN ARTICOLO 23 PER IL VATICANO

Abbiamo parlato dei suoi rapporti di banchiere con la politica e l'editoria. Ma il suo sistema di relazioni, signor Geronzi, poggia su un terzo pilastro: il Vaticano. La Chiesa è, a un tempo, religione e potere.

Ma quale terzo pilastro! Farà un buco nell'acqua, temo. Conoscere alcuni prelati non comporta chissà quale potere. I giornali ci ricamano senza costrutto. L'attività di Capitalia, comunque la si voglia valutare, non è mai stata né favorita né condizionata dallo Stato della Città del Vaticano.

Eppure, tra il 2003 e il 2007, Capitalia ha elargito contributi a fondo perduto per 15,3 milioni in quantità crescenti di anno in anno. Di questi, 1,5 milioni sono andati al Vaticano, 368 mila euro alle parrocchie romane, 8,3 milioni a fondazioni ed enti per lo più religiosi.

Ma che fa? Ricicla i fondi di magazzino che qualcuno – non mi faccia dire chi, perché non ho voglia di litigare – ha spac-

ciato alla Gabanelli e che costei ha proposto come grandi notizie a *Report*?

Ma le pare? Milena fa il suo lavoro, e ne risponde. Lei l'ha querelata in sede civile. Il Tribunale di Roma ha respinto la querela confermando il diritto di cronaca della collega...

Ai giornalisti di una certa cerchia – sa, di caste non ce n'è una sola – è permesso tutto. "Tu non hai il bollino rosso," mi diceva Mieli, e aveva ragione.

Esistono altre fonti oltre a Report, *ancorché alcuni dati possano coincidere. Da tali fonti risultano i destinatari delle donazioni: 540 mila euro sono stati dati al Santo Padre; 1,3 milioni a don Verzé per il San Raffaele; 201 mila alla Fondazione Tardini del cardinale Silvestrini; 450 mila alla Pontificia commissione per i beni culturali, presieduta dal cardinale Piacenza; 150 mila all'Opus Dei; un assegnino di 50 mila euro alla Comunità di Sant'Egidio. Curiosi mi sembrano i 437 mila euro alla Fondazione Amintore Fanfani. Un'elemosina i 20 mila alla Fondazione Craxi. Interessante la contribuzione ad altre fedi: 520 mila euro alla World Islamic Call Society di Tripoli e un po' meno alle associazioni ebraiche, 390 mila alla Comunità ebraica, al Museo di Tel Aviv e alla Cultural Exchange Foundation. Constato, infine, che lei avrebbe potuto fare ben di più perché l'articolo 23 dello statuto di Capitalia dava al consiglio di amministrazione la facoltà di destinare a beneficienza fino al 3% dell'utile. Qui siamo attorno all'1%.*

Prendo atto che correttamente dimensiona quelle liberalità ampiamente sotto i limiti statutari. Ma si deve anche precisare che tutti i versamenti sono stati deliberati dal consiglio. Non c'è mai stata l'autonoma iniziativa del presidente. La invito, se e quando avrà tempo, a fare analoga inchiesta su altre banche e società. Vedrà che la sensibilità di Capitalia era condivisa. E già che ci siamo le anticipo la risposta a un'altra questione. Mi stupirei se non me la ponesse. Alludo all'audit che Matteo Arpe ordinò sulla funzione delle relazioni esterne della banca, impropriamente citata da *Report*.

In effetti, mi ha colpito l'equivalenza tra i finanziamenti per 1,2 milioni in 4 anni al "Velino", di cui parla Report, *e i finan-*

ziamenti per la stessa cifra al San Raffaele e all'ospedale di Reggio Emilia, che ho visto io su un rendiconto interno della banca. Com'è possibile equiparare nel soccorso un piccolo quotidiano on line a due grandi ospedali?

Infatti nessuno equipara nulla. Gli aiuti agli ospedali sono a fondo perduto e si aggiungono al normale credito bancario. Il finanziamento a quella testata è spesa pubblicitaria. Vede, proprio *Report* dice che, alla funzione delle relazioni esterne, sono attribuiti 31 milioni di cui 29 per la pubblicità del gruppo Capitalia. Se avesse fatto meglio il suo lavoro di indagine, la redazione di *Report* avrebbe detto la sua sulla sponsorizzazione di *Mascalzone latino*, che certo non ho fatto io, ma soprattutto avrebbe paragonato questo budget con quelli di altre banche e altre grandi imprese. E avrebbe scoperto che il tanto criticato budget di Capitalia era solo una frazione di quello di altri grandi gruppi, campioni delle pubblicità istituzionali, editori di *house organ* generosi con professori e giornalisti, organizzatori di convegni non sempre indispensabili, magari all'estero, locatori gratuiti di automobili, so perfino di una Ferrari prestata per mesi a un noto giornalista.

IL PECCATO VENIALE DELL'INTELLIGENTE SIMEON

A proposito di relazioni esterne. Lei ha assunto in Capitalia un giovane lobbista, tale Marco Simeon, per curare i rapporti con la Santa Sede. Poi se l'è portato in Mediobanca suscitando un certo scalpore a Milano. E infine lo ha fatto assumere alla Rai quale responsabile delle relazioni istituzionali, come lo stesso Simeon ha lasciato intendere a Carlo Tecce che lo intervistava per "il Fatto Quotidiano".

Marco Simeon è un giovane originario di Sanremo, molto intelligente e preparato, studioso delle istituzioni della Santa Sede. Già aveva incarichi di consulenza in Vaticano quando gli affidai una consulenza per seguire i rapporti di Capitalia con gli enti religiosi. Avrà avuto 25-26 anni. Non vedo stranezze.

Simeon racconta di essere stato introdotto in Vaticano dall'ex ministro Giuliano Urbani, al quale l'aveva presentato Giuseppe Corigliano, portavoce dell'Opus Dei in Italia. Simeon

vanta amicizie con il faccendiere Luigi Bisignani e con i cardinali Bertone e Bagnasco.

Non sorprende, essendo tutti e tre, lui e i due porporati, liguri d'origine o d'adozione.

Ma lei affida l'incarico di ambasciatore di Capitalia e poi di Mediobanca presso il Vaticano a un giovanotto che non ha combinato ancora nulla nella vita, salvo prendersi una mediazione di oltre un milione sulla vendita di un immobile delle suore, sito in Roma, viale Romania, direttamente dall'acquirente, il costruttore nonché socio di Capitalia, Pierluigi Toti?

Non condivido il suo drastico giudizio. Riportiamo tutto alle giuste proporzioni. Simeon non era ambasciatore di nessuno. Il suo incarico consisteva nel curare i contatti, seguire le agende. Questo gli si chiedeva di fare e questo faceva in modo professionale.

Sono rimasto molto colpito da una frase di questo suo consulente: "Il mio unico capo è il Santo Padre".

Un peccato di superbia. Veniale.

Simeon dice di essere stato, all'inizio, consulente di Intesa Sanpaolo, ma risulta che conoscesse soltanto l'autista romano di Bazoli.

Nonché un certo Giuseppe Sormani che seguiva le relazioni di Intesa Sanpaolo con gli enti religiosi in tutta Italia, un anziano signore allora prossimo alla pensione. Ciascuno ha i suoi ambasciatori.

LO IOR E L'AGENZIA DI VIA DELLA CONCILIAZIONE

In Vaticano Spa, *un libro basato sull'archivio di monsignor Renato Dardozzi che curò la trattativa con l'Italia sui rapporti Ior-Ambrosiano, Gianluigi Nuzzi pubblica la fotografia di un prospetto di giacenze presso lo Ior alla data del 9 maggio 1992. Il documento, inviato da Dardozzi a Giovanni Paolo II, indica l'intestatario ufficiale e il soggetto di riferimento. A tale*

Louis August Jonas sono accreditati 4,4 miliardi di lire, riferimento Bisignani; al fondo S. Serafino quasi 2 miliardi, riferimento Cusani; a Spellman card. Francis 12 miliardi, riferimento Andreotti; al fondo S. Giuliano 11 miliardi, riferimento Geronzi. Il documento non indica i nomi di battesimo. Era lei il Geronzi censito da monsignor Dardozzi?

No, non ero io.

Su indicazione di papa Pacelli, nel 1952, lo Ior, Istituto opere di religione, apre un proprio conto presso l'agenzia di via della Conciliazione del Banco di Santo Spirito, poi Banca di Roma, infine Capitalia. Nell'autunno del 2011, su disposizione di UniCredit, che aveva rilevato Capitalia, l'agenzia chiude ogni rapporto con lo Ior perché la banca vaticana rende impossibile alla banca italiana rispettare le norme antiriciclaggio, rafforzate dalla legge 231 del 2007, come esige la Vigilanza.

Sulle vicende dello Ior, che riguardano – è bene averlo presente – innanzitutto lo Stato della Città del Vaticano e su alcuni profili sui quali indaga la magistratura, non ho nulla da dire.

Ne prendo atto. Ma ho studiato un po' le carte dell'inchiesta e l'azione della Vigilanza che l'aveva di poco preceduta, e vorrei ugualmente riassumere quello che mi pare di aver capito. A beneficio del lettore. Anzitutto, le persone. Il direttore generale dello Ior è un ex dirigente del Banco di Santo Spirito, Paolo Cipriani.

La provenienza di Cipriani non vuol dire nulla.

Lo Ior è una banca estera. Appartiene a un Paese, la Città del Vaticano, che non faceva parte della White List. *Dopo l'attentato alle Torri Gemelle, sono state definite misure contro il riciclaggio per contrastare il finanziamento del terrorismo. I Paesi che le applicano ai loro enti finanziari e bancari fanno parte della* White List, *gli altri stanno nella zona grigia. L'agenzia di via della Conciliazione non ha mai lavorato con il cliente Ior in modo che i flussi finanziari in entrata e in uscita dal conto fossero tracciabili. Lo Ior disponeva di un timbro di girata – il cosiddetto timbro a secco – della vicina agenzia di Capitalia nei suoi uffici all'interno delle Mura Leonine. Cosa del tutto irregolare. I correntisti dello Ior potevano così depositare gli assegni emessi a loro favore da altre banche nella sede vaticana dell'Istituto per le opere di religio-*

ne. Questa li raccoglieva, vi apponeva il timbro italiano e li consegnava, già negoziati, all'agenzia di via della Conciliazione facendoli versare sul proprio conto. L'agenzia provvedeva a inviare gli assegni, da essa stessa ufficialmente negoziati, alle banche che li avevano emessi così da pareggiare i conti. L'agenzia non faceva le fotocopie degli assegni consegnati dallo Ior e poi spediti alle banche emittenti, e dunque non è mai stata in grado di risalire ai beneficiari. Lo Ior invece li conosceva e accreditava loro il dovuto sui sottoconti di ciascuno che facevano capo al conto Ior presso l'agenzia di via della Conciliazione. In tal modo, il cliente dello Ior poteva tranquillamente staccare assegni Ior in Italia facendoseli addebitare sul conto generale dello Ior presso l'agenzia.

Dall'inchiesta, inoltre, emerge che dall'agenzia di via della Conciliazione uscivano assegni circolari non compilati come si deve. Ancor più facilmente in quell'agenzia si trattava il contante che lo Ior vi faceva affluire in quantità atipiche. Com'è possibile che esista questo doppio mondo, le donazioni, che vanno pure bene, e gli strani flussi dello Ior, che vanno male? Come mai la Banca d'Italia si sveglia solo nel 2008? È vero che prima del 2007 le norme antiriciclaggio erano un po' meno severe, ma lo Ior era un soggetto sospetto fin dai tempi del vecchio Ambrosiano e, più recentemente, della maxi tangente Enimont che venne fatta transitare per i sacri sportelli dal faccendiere Luigi Bisignani, piduista notorio. Che ci stava a fare il servizio di auditing*?*

La materia è seria. Le inchieste sono in corso. Con lo Ior avevano rapporti anche molte altre banche, compresa una della sua città...

Certo, lo Ior è stato azionista del Nuovo Banco Ambrosiano assieme alla Banca San Paolo di Brescia. Ed è vero che, al dunque, tutte le banche italiane hanno chiuso i conti con la banca vaticana, segno che nessuna aveva avuto rapporti in grado di rispettare i nuovi dettami della Vigilanza. Ma insomma, via della Conciliazione, a due passi da San Pietro...

Inutile avanzare suggestioni. Le ricordo quanto le ho già spiegato a proposito delle attribuzioni del presidente di Capitalia: dovrebbe essere chiaro ormai che, di certo, non mi interessavo delle specifiche funzioni di questa o quella struttura della rete territoriale. E non è bello che lei produca un'analisi delle serie e complesse vicende dello Ior, a fronte della quale non può che stare la mia breve replica sulla non conoscenza di tali vicende.

Ma allora, se non sa nulla né dello Ior né dei rapporti tra lo Ior e Capitalia, perché ha preso in giro, dandogli del demografo, il banchiere Ettore Gotti Tedeschi che, da presidente dello Ior, si era scontrato con il direttore generale Cipriani sulle questioni dell'antiriciclaggio?

Non certo perché conoscessi *ab intus* la reale situazione dello Ior e i contrasti che lei, non io, sostiene esservi stati tra presidente e direttore generale. Nel complesso, la figura di Gotti Tedeschi era nota, anche per l'incarico di rappresentante in Italia del Banco Santander...

Sia Gotti Tedeschi sia Emilio Botin, il dominus *della banca spagnola, sono membri dell'Opus Dei.*

Io valorizzai la competenza di Gotti Tedeschi nelle scienze demografiche, molto più conosciuta di quella di banchiere. Avrà letto i suoi numerosi interventi sulla necessità di aumentare la prolificità dell'Italia e dell'Occidente per salvare l'economia. Gli sviluppi, posteriori a quella mia intervista di fine 2011, hanno messo ancora in maggior luce questa prevalente attitudine.

Lei, signor Geronzi, si riferisce alla sfiducia a Gotti Tedeschi decretata all'unanimità dal Consiglio di sovrintendenza dello Ior il 24 maggio 2012 che ha poi nominato pro tempore *alla presidenza il tedesco Ronaldo Hermann Schmitz in attesa che Benedetto XVI dica l'ultima parola.*

Non ho voluto essere esplicito anche perché vengo ritenuto tra quelli che, interrogati dal cardinale segretario di Stato sulla candidatura di Gotti Tedeschi alla presidenza dello Ior, avevano speso parole favorevoli. Certo, la sfiducia unanime deve far riflettere.

Epilogo

Il tramonto del sistema

BAZOLI & GERONZI, BANCHIERI SENZA EREDI

Lei, signor Geronzi, è una figura di banchiere abbastanza particolare. Viene interpellato per lo Ior, presiede non solo Mediobanca ma il suo patto di sindacato, è stato per anni legatissimo al Governatore della Banca d'Italia, colloquia con leader politici come Berlusconi e D'Alema, sceglie il proprietario del "Messaggero", nomina il direttore del "Corriere" e pure il capo di Telecom Italia dopo Tronchetti che, peraltro, le deve molto... Insomma, lei si è via via collocato al centro del sistema...

Sono stato definito un banchiere di sistema. Mi sta bene. Il Paese ha avuto bisogno a lungo di chi esercitasse questa funzione cruciale di equilibrio e riequilibrio. Mi piace dire che non sono stato solo. L'altro banchiere di sistema è Bazoli. Entrambi non abbiamo di certo trascurato la redditività e gli interessi aziendali, accanto a quelli generali che non possono considerarsi irrilevanti e che riguardano innanzitutto lo sviluppo dell'economia e la tutela del risparmio.

Il nome di Bazoli rispunta a ogni passo nella storia dei suoi ultimi dieci anni. Com'è nato il rapporto tra voi?

Ci siamo conosciuti nelle riunioni dell'Abi. Alla cui presidenza l'ho più volte candidato, senza che lui accettasse, negli anni novanta. L'inizio vero della nostra collaborazione, se così vogliamo chiamarla, risale alla convergenza sull'inter-

vento sulle Generali nel 2003 che si era accompagnato ad alcune cene a casa del presidente Ciampi.

Marco Ferrante vi dedicò un lungo profilo sul "Foglio" e lo intitolò I duellanti *riecheggiando il titolo di un romanzo di Conrad portato sullo schermo da Ridley Scott. Si riconosce?*

I due protagonisti del romanzo sono entrambi ufficiali di Napoleone. Bazoli e io siamo entrambi banchieri. Storie familiari e formazione professionale ci rendono diversi...

Lui viene dall'alta borghesia, lei dal popolo, lui è un cattolico lombardo, legato al cardinale Martini, lei un cattolico romano, amico dei cardinali Sodano e Bertone...

Ma, a differenza del patrizio d'Hubert e del Feraud dalle umili origini, non abbiamo mai incrociato le lame. Anzi, dalle Generali a Telecom Italia, dalla Fiat a suo tempo fino a Rcs MediaGroup abbiamo sempre trovato un'intesa che, nelle condizioni date, faceva bene alle nostre banche e al Paese. Ma lei, che è di Brescia e che conosce Bazoli da tanto tempo, che opinione si è fatto?

Penso che per un lungo periodo lei è stato utile a Bazoli e lui a lei. Entrambi avevate bisogno di una sponda. Ecco, negli anni novanta, mentre consolida il suo ruolo nel credito dell'Italia centro-meridionale, Geronzi cerca una sponda milanese e la trova in Mediobanca. Nei primi anni, lei, romano, è l'alano di Cuccia e Maranghi a Milano. Per esempio, in tutta la partita della Super-Bin. Nel 1999, salvando se stesso dall'attacco del San Paolo, aiuta Maranghi a salvare Mediobanca dall'abbraccio soffocante dell'UniCredit e dello stesso San Paolo. Morto Cuccia, forte dell'intesa con la Banca d'Italia, Geronzi comincia ad agire in proprio al Nord. Sa che più di tanto Roma non può dare. Ma ancora una volta non vuole restare solo. Meno che mai giocando in trasferta. E così, mentre aumenta il proprio peso dentro Mediobanca, Geronzi cerca una nuova sponda e la trova in Bazoli. Geronzi sa di poter contare su Tronchetti, Berlusconi, Ligresti. Ma c'è un'altra Milano, anzi una Lombardia, anzi un'Italia settentrionale più profonda, che questi signori, di cui il banchiere romano conosce le intime fragilità, non possono interpretare. Questo Nord è interpretato da Bazoli. Ma Bazoli a Roma ha visto indebolirsi i suoi storici referenti, da Ciampi a Prodi. E questa circostanza offre la

moneta di scambio. Geronzi aiuta a fluidificare il rapporto di Bazoli con la Banca d'Italia di Fazio e intermedia Berlusconi evitando forzature su alcuni fronti come, per esempio, la Rcs. E Bazoli accredita Geronzi a Milano. Naturalmente, l'applicazione dello schema è tortuosissima, legata anche al caso. Ma insomma, se è durata dieci anni vuol dire che la Realpolitik *è stata sostenuta da lealtà reciproca. Se questo sia sempre stato utile al Paese, è tema da approfondire...*

Sono parole sue. Ma ci ha preso sulla lealtà reciproca. Non sugli scambi di aiuti e non sul dubbio finale.

Allora la domanda d'obbligo è: ma voi due avrete eredi nella funzione di banchieri di sistema?

La risposta è: no. Perché è venuto meno il sistema. Ed è venuto meno da tempo.

Sono d'accordo. Il sistema ha cominciato a tramontare molto tempo fa, ma lei, fino a quando è stato presidente delle Generali, diceva il contrario.

Quando non si è più sulla tolda della nave con il timone in mano e la responsabilità della rotta, si vede più chiaramente come davvero stanno le cose. Ma prima che le dica la mia, mi dica lei, che ha ormai trent'anni di mestiere alle spalle, quando il sistema inizia a declinare.

QUELLA VOLTA AL COMITATO DRAGHI

A mio modo di vedere, la crisi di quello che convenzionalmente chiamiamo il sistema risale al 1993, quando il ministro degli Esteri, Nino Andreatta, firma il famoso accordo che portò allo smantellamento dell'Iri con il commissario europeo, Karel van Miert. Per quasi mezzo secolo l'Italia si era retta sulla diarchia tra le grandi aziende a partecipazione azionaria dello Stato e i grandi gruppi privati, partecipati da Mediobanca. L'accordo Andreatta-van Miert apre la strada alle privatizzazioni. Quella diarchia viene smontata senza sostituirla con nulla, nella convinzione che il mercato finanziario avrebbe risolto tutto. Un abbaglio grave anche perché il mercato finanziario è stato organiz-

zato con due riforme contraddittorie tra loro come il Testo unico bancario del 1993, che si ispira alla banca universale alla tedesca, e il Testo unico della finanza del 1998, la cosiddetta legge Draghi, che invece vorrebbe importare il modello anglosassone basato sulla Borsa. Ma qui mi fermo e rimando gli appassionati del tema a un saggio che comparirà nel quarto volume della Storia dell'Iri, *curata dalla Fondazione Iri.*

Mi alza una bella palla. Il declino del sistema coincide con quello di Mediobanca, della sua capacità di leggere la storia e di capire che cosa poteva e che cosa non poteva più fare nel sistema delle grandi imprese italiane. Cambiava il mondo, forse il declino di Mediobanca era fatale. Ma Cuccia e Maranghi peccarono di *hybris*. Nel terzo capitolo, lei cita la lettera di Cuccia a Prodi del luglio 1993 sulla privatizzazione delle banche Iri come occasione per mettere un po' tutto nelle mani di Mediobanca. E cita anche la replica negativa di Prodi. Ecco, nonostante quel no, i due banchieri milanesi lavorarono con Antonio Maccanico, sottosegretario alla presidenza del Consiglio, e con Andrea Manzella, segretario generale di Palazzo Chigi, per predisporre un decreto che assegnasse a Mediobanca e all'Imi l'esclusiva delle privatizzazioni. Anziché cercare un accordo tra due ragioni, forzarono il gioco per farne trionfare una, la loro. Maranghi aveva compilato il suo bravo elenco delle società che sarebbero state privatizzate a cura di Mediobanca, le migliori, e di quelle che avrebbe lasciato all'Imi, le più scarse. Quel testo avrebbe potuto avere l'appoggio del ministro del Tesoro, Piero Barucci. Ma non quello del ministro del Bilancio, Luigi Spaventa. Ed era tutto da scoprire il parere del presidente del Consiglio, Carlo Azeglio Ciampi. Che ebbe l'astuta idea di richiedere un parere al Comitato di consulenza e garanzia per le privatizzazioni che era stato istituito in ottobre sotto la presidenza del direttore generale del Tesoro, Mario Draghi. Vista la bozza del decreto, il Comitato la bocciò con il voto del professor Marchetti, che a Mediobanca era assai vicino.

A conferma della sua ricostruzione le dirò che, dalle mie fonti del Comitato Draghi, risulta che votò contro, consentendo l'unanimità, anche il professor Ariberto Mignoli che allora presiedeva il patto di sindacato di Mediobanca.

Anche Mignoli? Non lo sapevo.

Anche Mignoli. Con quella proposta, Mediobanca voleva troppo. Subito dopo, infatti, il Comitato Draghi invitò tutte le banche italiane, che grazie al Testo unico bancario avrebbero potuto fare concorrenza all'Imi e a Mediobanca, a partecipare alla gestione delle privatizzazioni. E ben presto entrarono in partita le banche internazionali non solo per curare i collocamenti azionari all'estero, ma anche per curare le operazioni in Italia.

Fu una ventata di concorrenza che, sulla carta, avrebbe dovuto fare bene a tutti. In realtà, sulla gestione delle privatizzazioni va oggi riaperto il dibattito critico. Negli anni novanta, l'Italia si affidò a un mercato finanziario che non poteva funzionare bene perché venne sì riformato, ma secondo modelli contraddittori tra loro, come lei ha rilevato prima, e comunque applicati a metà, come aggiungo io adesso. Il Testo unico bancario dà alle banche la facoltà di acquisire partecipazioni, ma le banche commerciali italiane erano sottocapitalizzate e non potevano avere di colpo l'*expertise* di Mediobanca e Imi. Il Testo unico della finanza vorrebbe promuovere la contendibilità delle imprese, ma al tempo stesso lascia in piedi gli incroci azionari, le piramidi societarie e i patti di sindacato. E nell'affidare al puro mercato la selezione delle nuove proprietà delle aziende ex pubbliche non si è tenuto conto che il ribasso dei tassi d'interesse avrebbe reso possibile l'acquisto delle medesime finanziandosi con un ricorso al debito eccessivo che, poi, avrebbe soffocato le potenzialità di sviluppo delle imprese.

TELECOM ITALIA, MADRE DI TUTTI GLI ERRORI

Sembra di leggere in trasparenza la storia di Telecom Italia, la madre di tutte le privatizzazioni.

Nel 1995, l'Iri e il Tesoro rifiutarono l'offerta di rilevare a fermo l'intera partecipazione pubblica nella Stet, progenitrice di Telecom Italia, avanzata da Mediobanca e dalle tre ex banche dell'Iri.

Ma quell'idea non era stata concepita da Pellegrino Capaldo, presidente della Banca di Roma?

Certo. L'aveva concepita lui, ma poi era toccato a Mediobanca portarla avanti. In particolare, Maranghi aveva fissato il prezzo dell'offerta in 11 mila miliardi di lire, un po' poco. Se avesse dato retta a Pellegrino, avrebbe detto 15-16 mila miliardi e per la controparte sarebbe stato difficile opporsi. Ma in Mediobanca spesso pensavano che i soldi loro avessero un valore superiore a quello dei soldi altrui. E tuttavia attribuire alla Telecom un regista capace di assicurare stabilità e solidità alla compagine azionaria di riferimento sarebbe stato necessario.

Nell'autunno del 1997 il Tesoro collocò in Borsa le sue azioni di Telecom Italia incassando il doppio.

Ma affidandosi alla Morgan Stanley anziché a Mediobanca, il Tesoro non riuscì a comporre un vero nocciolo duro di azionisti stabili e Telecom Italia, che lo Stato consegnava al mercato senza debiti o quasi, diventerà ben presto la comoda preda di una scalata finanziata a debito.

Fummo in pochi, allora, a dare ragione a Franco Bernabè quando denunciò il pericolo che il nuovo padrone troppo indebitato rappresentava per l'impresa. E Mediobanca, nonostante tutto il rigore, andò a braccetto con le banche estere nel sostenere l'Opa del secolo lanciata dalla Olivetti di Colaninno sulla Telecom.

In quel modo, Mediobanca usciva dall'angolo in cui l'aveva costretta il Tesoro. Va capita.

E come no? Vanno capite anche le banche che su quelle operazioni lucravano ricche commissioni. Ma va anche detto che il sistema bancario non faceva più il bene dell'azienda. L'attività industriale perdeva la sua centralità, diventava il sottostante, la base bruta di un susseguirsi di operazioni finanziarie. Le banche diventavano complici di un azionariato rapace, che spolpa le aziende. Capitalia, assieme a UniCredit e Intesa, sarà tra i grandi finanziatori della Pirelli quando questa acquisterà la Telecom, a un prezzo evidentemente sbagliato, da Colaninno, Gnutti e dagli altri bresciani. È curioso: le banche italiane non acquistano le azioni di un'azienda sana, monopolista in patria e fortemente proiettata all'estero nel momento della privatizzazione nel 1997, ma poi, nel 2001, rischiano mi-

liardi di euro per sostenere la Pirelli a comprare un'azienda già indebitata, insidiata dai concorrenti, destinata a ritirarsi dentro i patrii confini, fatta salva la presenza in Brasile. Non ha niente da rimproverarsi?

Premesso che le banche non si devono mai sostituire all'imprenditore, nemmeno quando operano come banche universali, Capitalia non ha perso un solo euro nel finanziamento della società Olimpia, così si chiamava la scatola dove Pirelli aveva infilato le azioni Telecom. Dunque, sotto questo profilo, non ho proprio niente da rimproverarmi.

Ma lei e Bazoli non eravate i banchieri di sistema che, certo mirando al profitto, hanno un orizzonte più ampio che comprende il bene delle grandi imprese vostre clienti come parte del bene del Paese?

Ecco, sotto questo secondo profilo, e con il senno di poi, posso dire che l'intera partita di Telecom Italia è stata mal condotta, dalla privatizzazione ai successivi passaggi di proprietà. Alla fine si è stati costretti ad agire in stato di necessità. Mediobanca e le Generali sono diventate azioniste della holding Telco, che deteneva la maggioranza relativa di Telecom Italia, a valori che si sono subito dimostrati fuori mercato. Ma Tronchetti Provera si era trovato un possibile compratore, il magnate messicano Carlos Slim, che gli pagava un premio e dunque è riuscito lui a fare il prezzo.

Mediobanca decise di entrare in Telco, contrario Profumo. E lei?

In sede di Mediobanca, sostenni l'operazione Telco. Era interesse del Paese, e cioè del mercato nel quale le banche italiane lavorano, conservare in Italia la testa di Telecom. Sia pure prendendosi un rischio.

Stavate facendo sistema. Ma, a mio modo di vedere, lo facevate male.

Quante volte devo ripetere che del senno di poi sono piene le fosse?

Qualche persona che aveva idee diverse su questa partita c'era. Tra i giornalisti, ma non solo tra i giornalisti. Renato Pagliaro di Mediobanca, per esempio. Mediobanca aveva sbagliato negli anni novanta, ma la medicina che Pagliaro proponeva nel 2006 con la scissione di Pirelli avrebbe fatto bene alle imprese, sia alla Pirelli sia a Telecom Italia, ancorché potesse risultare amara per Marco Tronchetti Provera.

Potrei dirle che quella medicina non venne proposta né al comitato esecutivo né al consiglio di Mediobanca, e chiuderla lì. Ma sarei reticente, e non voglio. Dobbiamo dunque parlare degli ultimi mesi di Maranghi. Nonostante il fiero contrasto dei primi anni Duemila, il filo del mio rapporto con l'ex amministratore delegato di Mediobanca non si è mai spezzato. Sono andato spesso a trovarlo nella sua splendida residenza milanese, nel Palazzo degli Atellani, davanti alla Basilica delle Grazie e al Cenacolo leonardesco.

Prima della guerra, ci abitava l'industriale Ettore Conti, senatore del Regno e autore del Taccuino di un borghese.

In uno di questi incontri, direi febbraio o marzo del 2006, Maranghi volle convincermi che era giunto il momento di affrontare in modo radicale i guai della Pirelli e di Telecom. La sua idea era di scindere la Pirelli in due: quella che potremmo chiamare Pirelli Uno avrebbe avuto tutte le attività e passività del gruppo tranne la partecipazione in Olimpia, la scatola che conteneva Telecom. Olimpia sarebbe stata attribuita a una Pirelli Due, le cui azioni sarebbero state date ai soci della Pirelli Uno in ragione di una a una. In partenza, entrambe le Pirelli sarebbero state guidate dallo stesso sindacato azionario. Ma subito dopo, la quota di Tronchetti nella Pirelli Due sarebbe stata comprata dagli altri aderenti al patto. Con i denari incassati, Tronchetti avrebbe rimborsato le banche creditrici delle sue società personali e avrebbe avuto anche qualcosa con cui sottoscrivere la sua parte di un aumento di capitale della Pirelli.

E lei?

Ero in imbarazzo. Tergiversavo. Vincenzo Maranghi si spazientì e telefonò a Pagliaro per chiedergli la cortesia di

fare un salto agli Atellani. Il direttore di Mediobanca si presentò e rispiegò con ulteriori conteggi il piano. Maranghi concluse: "Si segni questo numero di telefono. È una camera d'albergo. Le risponderò personalmente. Domani vedrò l'interlocutore e le saprò dire le sue reazioni". Nel linguaggio di Maranghi l'interlocutore era Tronchetti. Controllai il numero telefonico, era di Basilea. Chissà perché Maranghi avrebbe visto Tronchetti a Basilea.

A Basilea ha avuto sede per decenni la Société Internationale Pirelli, holding del gruppo. Per un periodo, com'è emerso al processo Telecom, Tronchetti era pagato in Svizzera dalla Pirelli. Ma come andò?

Andò com'era ovvio che andasse: Tronchetti si oppose con tutte le sue forze. Non si chiede al cappone di preparare il pranzo di Natale. Maranghi me lo riferì, amareggiato e deluso.

Nella sua resistenza, Tronchetti Provera ebbe anche l'appoggio di Intesa Sanpaolo, azionista della Pirelli al pari di Mediobanca. Corrado Passera bollava l'idea maranghiana come un esproprio e come una bassa astuzia che avrebbe consegnato Telecom Italia a Mediobanca a prezzo vile senza nulla prevedere per i soci di minoranza. In realtà, Intesa Sanpaolo non provò nemmeno a proporre a Mediobanca un'Opa sulle minoranze azionarie della Pirelli Due, che avrebbe appagato i soci di minoranza e riequilibrato i rapporti di forza tra Intesa Sanpaolo e Mediobanca. Sarebbe pure costata poco, molto meno di quanto sarebbe costata di lì a poco la partecipazione in Telco, soprattutto alla banca di Bazoli. A Capitalia e a Intesa faceva comodo tener su comunque Tronchetti per avere un partner debole, e dunque pronto a obbedire su altri tavoli, nella stessa Mediobanca piuttosto che in Rcs MediaGroup. Quando il sistema era il sistema, Mediobanca commissariava Giovanni e Umberto Agnelli con Cesare Romiti, salvando la Fiat degli anni settanta. Quando Leopoldo Pirelli, gran persona, si lasciò trascinare dai suoi manager nella fallimentare scalata alla tedesca Continental, Mediobanca lo pensionò e portò al vertice Marco Tronchetti Provera. Naturalmente, non le imbroccava tutte, Mediobanca. Ma qualche padrone lo metteva in riga. Voi, banche di sistema, non avete mai messo in riga nessuno.

Lei ha un'idea delle banche lontana dalla realtà. Un'idea dirigista e illuminista. Bancocentrica. Non è compito delle banche mettere in riga nessuno, ma gestire il credito e le partecipazioni secondo una logica che guardi prima di tutto al proprio bilancio e non trascuri gli interessi generali. La storia della Pirelli Uno e della Pirelli Due, di cui le ho rivelato un illuminante retroscena a dimostrazione che non ho nulla da nascondere, si conclude con il fatto che nessuno, comunque, porta la proposta agli organismi deliberanti di Mediobanca. Lei imputa a Passera di non aver rilanciato quella proposta, migliorandola. Ma c'era bisogno di lui? Il management di Mediobanca non poteva arrivarci da solo? E Passera, quella proposta, la doveva imparare dai giornali? Sarebbe stato meglio, in una logica di sistema, proporgliela con congruo anticipo.

Senta, Marco Tronchetti Provera sostiene di essere stato vittima del governo Prodi che aveva armato contro la sua Telecom il piano Rovati. Fu per questa ragione che in qualche modo avete sempre sostenuto Tronchetti?

Angelo Rovati è persona mite. Il piano che gli è stato attribuito rimane sul tavolo del governo e dell'Autorità delle Comunicazioni. Segno che, per tante ragioni, in Italia poco si è investito sulle reti di telecomunicazioni di nuova generazione. In quell'autunno del 2006 si scontrarono tante cose. Ma io ritengo che, alla fine, sia stata una fortuna per Tronchetti poter tornare a occuparsi della Pirelli a tempo pieno.

Dunque, come direbbe il dottor Pangloss, viviamo nel migliore dei mondi possibili?

Non distorca il mio pensiero. Errori ne ha fatti Mediobanca ergendosi a campione di quello che Visentini chiamava il capitalismo virile. Errori ne possiamo avere fatti noi. Ma vede, se non fosse stato per Bazoli e per me, gli epigoni di Maranghi avrebbero messo a capo di Telecom Italia, nel dopo-Tronchetti, uno sconosciuto gestore di alberghi spagnoli che, poi, li avrebbe dovuti ringraziare per tutta la vita eseguendone gli ordini. Noi, i banchieri di sistema, abbiamo voluto Bernabè, che era peraltro in testa alla lista che ci proponevano i cacciatori di teste. Bazoli e io abbiamo scelto un signore che ragiona con il cervello suo.

A un certo punto, lei voleva rimuovere Bernabè. E a salvarlo furono Nagel e Pagliaro.

Non volli mai rimuovere Bernabè. È vero invece che Bazoli e io gli manifestammo le nostre preoccupazioni di azionisti per i risultati. Che poi migliorarono. Ma se vogliamo riguardare alla Telecom con l'occhio dello storico – e forse è il caso, a 15 anni dalla madre di tutte le privatizzazioni –, non possiamo non dire che l'azienda come tale ha perso molto. Basta vedere che sono oggi Vodafone e Telefonica che, nel 1997, erano l'una un nulla e l'altra un poco.

Il caso Telecom può essere considerato un esempio del progressivo esaurimento del sistema?

Bazoli e Geronzi, i banchieri di sistema, hanno evitato il peggio. E questo non è poco. Ma il processo di indebolimento dell'azienda, avviato da una privatizzazione sbagliata, poteva al massimo essere fermato. Di meglio non era possibile fare. Telecom non tornerà più al peso relativo che aveva nel mondo 15 anni fa. Il sistema si è andato dissolvendo perché, a vent'anni dall'inizio delle privatizzazioni e della riforma del sistema bancario che ha fatto saltare il raggruppamento tra le banche Iri e Mediobanca, le grandi imprese italiane sono meno numerose di prima, più fragili, più lontane dalle nuove frontiere della tecnologia. È inutile e triste fare l'elenco. Ma il caso di Fondiaria-Sai può costituire l'ultimo esempio.

FONDIARIA-SAI, UNIPOL E L'ATTENDISMO DI INTESA

La nuova Mediobanca, senza più l'ipoteca di Cesare Geronzi presidente a Milano o a Trieste, ha evitato il fallimento della Fondiaria-Sai grazie al connubio con Unipol. Ne può venire un grande gruppo assicurativo.

Diciamo le cose come stanno. Nagel ha operato per salvare i crediti di Mediobanca verso le due compagnie, un miliardo e mezzo in tutto. Punto. Ho già fatto cenno all'ingenuità con cui ha intrattenuto i rapporti con i Ligresti. Essa ha indebolito la reputazione di Mediobanca. Nagel ha anche dimostrato scarsa incisività nell'azione. L'operazione è stata fati-

cosa come poche altre, niente a che vedere con i blitz di Cuccia e dello stesso Maranghi...

Le nozze tra Unipol e Fondiaria-Sai sono state tormentatissime. Ma che dire della storia della Montedison, delle vicende della Gemina oppure della stessa acquisizione di Fondiaria a opera di Sai? Quanto a tormenti, anche ai grandi del passato non mancava davvero nulla!

Ma lei richiama scontri tra giganti! Qui, a determinare uno stallo di mesi, sono bastati un Arpe e un Meneguzzo, di cui proprio lei ha messo in rilievo la modestia delle forze, conti alla mano. Ormai siamo allo scontro tra debolezze. E tuttavia il punto vero è un altro. Ed è quello che fa la differenza. Quando nel 1993 Cuccia salva il gruppo Ferruzzi-Montedison, Mediobanca ha zero crediti. Quando nel 2002 Maranghi cerca di rientrare in Fiat, lo fa mettendoci i soldi, non per proteggersi da rischi nei quali la banca aveva avuto l'accortezza di non infilarsi. Esercitavano il potere, Cuccia e Maranghi? Miravano anche alle commissioni? E come no! Questo facevano. Ma da soggetti liberi, che perseguono un disegno. In questo caso, lavorando per salvare il proprio stato patrimoniale, la Mediobanca sedicente nuova lavora in un affanno che non aveva mai conosciuto prima e, soprattutto, lo fa in una condizione che potrebbe evocare il conflitto d'interessi: creditore e advisor del debitore allo stesso tempo.

Quei crediti Nagel li ha in gran parte ereditati. Anche Capitalia ha finanziato Ligresti, la famiglia addirittura. E pure UniCredit. Come lei ha detto per giustificare la sua scelta di tenerselo nel sindacato di Capitalia, tutti consideravano Ligresti un buon cliente.

Come vede, non imputo ad Alberto quello che di Alberto non è, ancorché non ricordi iniziative per ridurre il rischio proposte agli organismi di Mediobanca. Ma dico di più: salvare i crediti è un dovere per un banchiere. Le persone intelligenti non lo criticheranno mai per questo. Ma c'è modo e modo.

Nessun'altra compagnia né italiana né estera è intervenuta. Nessuno avrebbe mai potuto impedire un'Opa su Fondiaria. Ma nessuno ci ha provato. Unipol era l'unica carta.

Un'alternativa c'era: Intesa Sanpaolo, molto forte nel ramo vita, debole nel ramo danni. Avrebbe avuto tutto l'interesse a intervenire. Era un'alternativa visibile a occhio nudo. E sarebbe stato anche nell'interesse di Mediobanca perseguirla aprendo un rapporto con Intesa Sanpaolo di ben altro respiro. Ma Nagel ha preferito giocare nell'orticello dei suoi clienti.

Nessuno può dire, adesso e con certezza, quali risultati avrà l'Unipol con Fondiaria-Sai. Se diventerà il secondo campione nazionale delle assicurazioni o se non ce la farà. Ma chi ha avuto in casa Ligresti non può arricciare il naso con le Coop. E va comunque registrato che Nagel, papello o non papello, ha trovato il modo, via Unipol, di mandare a casa l'ingegnere di Paternò e i suoi costosi rampolli. Sul prosieguo vedremo e giudicheremo. Certo è che Intesa Sanpaolo avrebbe potuto formulare un'offerta concorrente, se ci avesse creduto.

Lei ha una visione agiografica di quel che è accaduto: un cavaliere senza macchia sconfigge l'uomo nero. Se è contento di questa rappresentazione immaginaria, buon per lei che, in questo caso, vede il bene a prescindere; e così si ritiene soddisfatto. Invece, quanto all'osservazione su Intesa Sanpaolo, concordo. E le dirò che ne ho anche parlato a Bazoli. Ma il presidente di Intesa Sanpaolo, pur nutrendo le mie stesse riserve sull'operazione condotta da Mediobanca, non ha ritenuto che la sua banca potesse prendere l'iniziativa.

Intesa Sanpaolo non ha voluto tagliare la strada a Mediobanca. Sarebbe intervenuta solo se l'opzione Unipol fosse naufragata.

Ecco perché dico che il sistema è esaurito. Il sistema intanto tanto esiste in quanto, nelle condizioni date, dà le risposte meglio sostenibili nel tempo. Non in quanto si sta attenti a non pestarsi i piedi. In questi anni sono venute meno le basi materiali del sistema. A questo punto, le relazioni dentro l'*establishment*, che ne costituivano il cemento e il fluidificante, mi sembrano destinate a perdere rilievo.

Una sentenza capitale, se pronunciata dal banchiere della Seconda Repubblica.

Di capitale, per fortuna, non c'è mai nulla. Ma non posso lasciar passare senza commenti la definizione di banchiere della Seconda Repubblica. Se con Seconda Repubblica indica il periodo storico nel quale son stato chiamato alle maggiori responsabilità, l'accetto. Ma non senza ricordare che in questo stesso arco temporale sono salite al cielo le stelle di Bazoli e di Profumo. Se invece intende alludere a un intreccio tra la mia opera di banchiere e il mondo politico di questi ultimi vent'anni, respingo la definizione. La Seconda Repubblica è nata dal caos ed è finita nel caos. Io ho sempre cercato l'ordine, dalle fusioni bancarie romane al tentativo di riforma delle Generali.

Quali conseguenze può avere il tramonto del sistema?

Non lo so dire con sicurezza. Temo un ulteriore indebolimento di quanto resta della grande impresa italiana. Ma per fortuna c'è un'altra Italia – quella dei distretti industriali e delle multinazionali tascabili – che è cresciuta fuori dal vecchio sistema e anche fuori dai mercati finanziari centrati sulle Borse. È un'Italia di imprenditori che hanno utilizzato il credito bancario e l'autofinanziamento. Il futuro ricomincerà da lì. Ma per riuscirci bisogna anzitutto evitare che la storia si ripeta in forma di farsa. Che si riproduca una caricatura di sistema, fatto di piccoli uomini che si avvalgono delle guarentigie del vecchio, lasciate in piedi dal Testo unico della finanza. La possibilità di avere ancora incroci azionari, sia pur limitati al 2%, e di costruire piramidi societarie, per comandare con i soldi degli altri, costituisce una tentazione pericolosa che va eliminata alla radice. E poi va ricostituito il rapporto fiduciario e il flusso finanziario tra la banca e l'impresa. Questo è il punto cruciale. Sono necessarie nuove regole per il credito e la finanza: un'opera costituente come avvenne nel 1936 con la legge bancaria dopo la Grande Crisi del 1929.

LA SECONDA REPUBBLICA TRA CIAMPI E DRAGHI

Crede che possa aiutare la delega del governo ai tecnici?

Non ci credo. La tentazione del tecnicismo ha radici profonde nell'Italia della Seconda Repubblica. Vede, la Seconda Repubblica non è solo Berlusconi e D'Alema. È anche Ciam-

pi. Con il presidente emerito ebbi una lunghissima conversazione qualche anno fa proprio su questo punto. Lui tecnico eccellente e ancor più eccellente gestore di uomini – come dimostrano alcuni retroscena che abbiamo raccontato – era un convinto sostenitore dell'utilità dei tecnici al governo. Gli manifestai il mio diverso punto di vista. La democrazia ha bisogno di politica e di uomini politici all'altezza. Il governo Monti nasce dalla crisi di Berlusconi che, sul finire, aveva già delegato buona parte della sovranità della Repubblica italiana all'Europa e alla Germania in particolare. Le propensioni per un Monti bis si alimentano della debolezza del personale politico su piazza. E delineano il crepuscolo della democrazia fondata sui partiti. Monti ha riformato le pensioni, ma non l'alta burocrazia, non ha inciso sulle protezioni dei centri di potere della finanza. Non propone una organica politica industriale. Gliene manca la forza politica. Che potrebbe avere solo dal conforto delle urne, e non da un ruolo di perenne Cincinnato.

Lei pensa che la cessione di sovranità all'Europa sia stata un errore?

Non ha senso parlare di errori. Era un passaggio a quel punto inevitabile. Ancorché l'unica istituzione europea che stia dimostrando un'intelligenza politica straordinaria sia la Banca centrale europea, non certo la Commissione europea, un governo di burocrati che fa editti sulla lunghezza del fagiolino e poi pretende il taglio dei salari. Se oggi possiamo un po' respirare, lo dobbiamo alla Bce di Mario Draghi. Altro che storie!

Il taglio dei salari? Che argomento di sinistra!

Non scherzi. Austerità e sviluppo sono un ossimoro. Bisogna scegliere, e scegliere per lo sviluppo. Sennò, i Paesi europei, uno alla volta, si avviteranno nella recessione e ne usciremo tutti con le ossa rotte. E allora l'alternativa sarà la nazionalizzazione delle banche e di parecchio altro. Come negli anni trenta. Ma lo possiamo evitare. Legga Krugman, Stiglitz e altri Nobel.

Come possiamo evitare questo avvitamento?

Accettando un po' di inflazione. Chiamiamo le cose con il loro nome. Questo stanno facendo gli Usa e il Regno Unito. È probabile che debba essere riformata anche la società, l'eccesso di disuguaglianze, e per questo invocavo prima il ritorno della politica. Ma senza mettere denaro nel sistema si fermerà tutto. La speranza è la Banca centrale europea. Nei limiti della normativa e dei rapporti di forza tra le banche centrali nazionali che ne esprimono il consiglio, la Banca centrale europea sta ponendo le basi per ricapitalizzare il sistema finanziario del Vecchio Continente e forse finire con il diventare essa stessa la prestatrice di ultima istanza. Tanto di cappello, dunque, a Mario Draghi!

Nel corso della ricostruzione di questi ultimi vent'anni, lei ha citato vari interventi di Draghi lasciando intendere giudizi diversi.

E infatti ritengo che a Francoforte stia dando il meglio di sé. Straordinario. Non sbaglia un colpo. E quando in Italia parliamo del ruolo dei tecnici al governo, è bene ricordarsi di quando gli spread si sono mossi calando: non certo dopo i vari Salva, Cresci, Semplifica, Sviluppa Italia. Draghi ha evitato scenari nefasti per l'Europa. Ed è lui che merita la riconoscenza del Paese e dell'intera Eurozona.

E prima, come Governatore?

Era stato bravo.

E come direttore generale del Tesoro, carica che ricoprì dal 1991 al 2001?

Su questo periodo possiamo nutrire qualche perplessità. Ma non dimentichiamo che allora era soltanto un dirigente tecnico. Le responsabilità le hanno i ministri. È da Governatore e da presidente della Banca centrale europea che il professor Draghi ha il potere e lo ha esercitato e lo esercita egregiamente.

CON POTERE, SENZA POTERE

Siamo alla fine del nostro lungo viaggio in trent'anni di affari, banche e politica. Passato, presente, futuro. La sua storia

era iniziata alla Banca d'Italia, dove dicevano avesse già un grande potere...

Avevo solo la grave responsabilità del Centro operativo cambi. Il potere l'aveva il Governatore.

Ma poi è stato per vent'anni prima direttore generale, poi amministratore delegato e infine presidente di banche molto importanti e della più grande compagnia di assicurazioni italiana. La sua storia è stata anche storia dell'esercizio del potere. Ma che cos'è per lei il potere?

Il potere è la possibilità di ottenere i risultati che una persona correttamente si prefigga. Ma un banchiere può esercitare potere solo se è credibile. Ed è credibile se, attorno al tavolo di un consiglio o durante una trattativa, sa esprimere concetti chiari e soluzioni condivisibili. Se sa ascoltare il prossimo e valorizzarne il contributo. Se sa rispettare le diverse competenze e responsabilità. Questo conferisce carisma al potere...

Carisma. Parola dai sacri rimandi. Lei ha avuto carisma?

Sì, l'ho avuto. Senza carisma, non avrei potuto guidare migliaia di persone. Ma stavamo dicendo del potere. Il potere bisogna anche conservarlo. E ci si riesce soltanto se si è capaci di essere educati ma franchi quando gli spazi per il compromesso svaniscono, e poi di mantenere la parola. Se un giorno qualcuno chiederà a Nanni Bazoli: "Ma Geronzi è mai venuto meno a un impegno che ha preso con lei?", questo qualcuno si sentirà rispondere: "Mai". Se questo qualcuno chiederà a Berlusconi: "Ma Geronzi le ha mai detto di no?", questo qualcuno si sentirà dire: "Me l'ha detto più volte e non su affari da poco: su Mediobanca e sulla Rcs"...

Berlusconi talvolta è un grande bugiardo.

Vogliamo togliere l'aggettivo grande? E in ogni caso questa volta sarebbe sincero. E se qualcuno andasse da D'Alema...

Qui la fermo. Nel corso del nostro lavoro, ho incontrato D'Alema e, alla fine, gli ho chiesto: "Ma lei, presidente D'Alema, che cosa pensa di Geronzi?". E lui: "Si accorgerà che è migliore della sua reputazione".

È D'Alema che fa il D'Alema. Perfetto.

Lei pare l'archetipo dell'uomo di potere.

Non mi sono mai sentito portatore di un potere, intendo un potere deteriore e prevaricante. È la funzione ricoperta che, tempo per tempo, dà agli altri la sensazione che io abbia gestito un grande potere.

È proprio vero che non considera Andreotti il suo maestro. Il Divo Giulio era più diretto: "Il potere logora chi non ce l'ha". E lui, il potere, non nascondeva di averlo.

Dovrei dunque sentirmi logorato, secondo quella massima. Ma non è affatto così. Rifletto, leggo e studio e mi dedico a far progredire la Fondazione Generali che, pur nella compatibilità delle risorse finanziarie, potrà fare di più e meglio nell'interesse della compagnia e del Paese. Ecco, mentre faccio tutto questo, osservo gli accadimenti dell'economia e della finanza e mi sento – mezzo secolo di esperienza aiuta – più in grado di molti altri di comprenderne i significati e l'evoluzione. La storia che abbiamo finora scritto è crocianamente storia del presente. Lei non ha raccolto una semplice mia confessione, sia pure *sui generis*. Lei e io abbiamo fatto di più. Abbiamo raccontato e rivelato, ma abbiamo anche fatto analisi, proposto interpretazioni, formulato giudizi, avanzato proposte.

Ma il potere?

A 77 anni ho scoperto che la lontananza dalla funzione che dà il potere regala l'opportunità di capire e di fare, con un rappresentante di quel contropotere che vuole essere la stampa, un libro sul potere come questo. La vita è strana.

Abelli, Luigi 122
Abete, Luigi 247
Aga Khan 129
Agnelli, Edoardo 131
Agnelli, famiglia 128,134, 154, 188-190, 193, 195, 273, 288
Agnelli, Giovanni (Gianni) 28, 111-112, 130-132, 173, 175-176, 187-188, 194, 202-203, 219, 267, 286, 314, 323, 325-326, 329, 345
Agnelli, Margherita 286
Agnelli, Susanna 69
Agnelli, Umberto 123, 132, 191, 193-194, 218, 345
Agrusti, Michelangelo 44
Agrusti, Raffaele 43-44
Alessandri, Nerio 223
Alibrandi, Antonio 76
Al Walid, 298
Amato, Giuliano 89, 96, 115, 118, 247, 295
Andreatta, Beniamino (Nino) 73-75, 339
Andreotti, Giulio 78, 81-86, 91, 93, 111, 226, 289, 334, 354
Angelucci, Giampaolo 223, 256, 265, 303
Anselmi, Giulio 20, 319
Arcaini, Giuseppe 77-78
Arcuti, Luigi 126, 129-130, 142
Ardesi, Mauro 156, 159-160, 164
Armani, Pietro 90
Arpe, Matteo 10, 58, 61, 159, 166, 195, 222, 237, 249-253, 258-264, 331, 348
Arvedi, Giovanni 329
Auletta Armenise, Giovanni 121, 143
Azema, Jean 42
Aznar, José Maria 247

Baffi, Paolo 69, 73, 75-77, 293-294, 324-325
Bagnasco, Angelo 333
Barucci, Piero 118-119, 340
Bazoli, Giovanni (Nanni) 15, 23, 25, 29, 151, 160-162, 170-173, 194, 208-209, 220, 242, 244-252, 265-267, 270, 273, 275, 313, 321-324, 326, 333, 337-339, 343, 345-347, 349-350, 353
Beatrice dei Paesi Bassi 107, 140
Ben Ammar, Tarak 213-215, 217, 221, 276, 278

Benedetto XVI, papa 336
Beneduce, Alberto 173, 329
Beneduce, Idea Socialista 173
Benetton, famiglia 272
Berlinguer, famiglia 17, 298, 311
Berlusconi, Silvio 15, 25, 47-48, 78, 193, 213-214, 221-223, 226-227, 243-244, 252, 257, 273, 277, 284, 289-290, 292-301, 306-307, 309-310, 314, 317, 322-323, 337-339, 350-351, 353
Bernabè, Franco 134-136, 242, 342, 346-347
Bernabei, Ettore 310
Bernheim, Antoine 34-35, 51, 172-173, 205-206, 209, 213-214, 260, 278, 280-281
Bertone, Tarcisio 25, 65-66, 288, 333, 338
Biagi, Enzo 28
Bianchi, Bruno 110, 124, 160, 176
Bianchi, Tancredi 104
Biasi, Paolo 208, 216-217
Bischoff, Manfred 268
Bisignani, Luigi 178, 225, 242, 309-310, 333-335
Bitetto, Valerio 72-73
Bocca, Bernabò 66
Bolloré, famiglia 214
Bolloré, Vincent 27, 35, 41, 44-45, 51, 61, 209-210, 212-215, 217, 220-221, 260-261, 273, 276, 278, 281
Bomhard, Nikolaus von 268
Bonardi, Silvia 165
Boncompagni Ludovisi, Alberico 81
Bondi, Enrico 180, 182, 187, 193, 230-231, 307
Bonifaci, Domenico 225
Bonino, Emma 305
Boothe Luce, Clara 190
Borelli, Vittorio 132
Bortoli, Ferruccio de 23, 183, 266, 290, 321, 323
Botin, Ana 260
Botin, Emilio 260-261, 336
Braggiotti, Gerardo 107, 110, 119, 128
Brambilla, Giorgio 152, 166, 264
Buora, Carlo 220
Buton, Daniel 254

Cacciafesta, Remo 81, 83-86
Calabrese, Pietro 318-319
Calari, Cesare 32
Calleri, Gianmarco 82-83
Calleri, Riccardo 235
Caltagirone, Francesco Gaetano 26-28, 32, 35, 44-46, 53, 57, 182, 279, 281, 283, 318-319
Caltagirone Bellavista, Francesco 83
Calvi, Guido 301-302
Calvi, Roberto 86, 325
Camadini, Giuseppe 160-161
Cantoni, Renato 120
Capaldo, Pellegrino 20, 81, 85-87, 90-91, 93-94, 113, 118, 121, 203-205, 256, 300, 341-342
Caracciolo, Carlo 226-227, 329
Carli, Guido 16-17, 67-71, 73-75, 131, 161, 208, 287, 289-290, 293
Carraro, Carlo 32, 53
Casini, Pier Ferdinando 176
Cassina, Arturo 144
Castagnetti, Pierluigi 292
Catricalà, Antonio 267
Cazzullo, Aldo 297
Cecchi Gori, Vittorio 225
Cerchiai, Fabio 171
Cerutti, Giancarlo 123
Chernomyrdin, Victor 108
Chiamparino, Sergio 155
Chiaromonte, Gerardo 79
Ciampi, Carlo Azeglio 74, 79-80, 82, 84, 86, 90, 93, 101, 109-

110, 127, 133, 196, 203, 205, 287, 294, 306, 317, 324-326, 329, 338, 340, 350
Ciapparelli, Giosuè 91
Ciarrapico, Giuseppe 226-227
Ciarrapico, Tullio 226
Cimaschi, Walter 142
Cingano, Francesco 171, 175, 177, 201-204, 212, 216, 218, 221, 312-313
Ciocca, Pierluigi 77, 290
Cipriani, Paolo 334, 336
Cirino Pomicino, Paolo 289
Ciucci, Pietro 108-109
Cofferati, Sergio 104
Colaiacovo, Giovanni 223
Colaninno, Roberto 133, 135, 153, 223, 256, 261-262, 268, 342
Colao, Vittorio 319-320
Colombo, Emilio 76
Colonna, Aspreno 81
Colonna, famiglia 66
Coltorti, Fulvio 189
Compagna, Chinchino 79
Confalonieri, Fedele 300
Conti, Ettore 344
Coppola, Danilo 255
Cordero di Montezemolo, Luca 9, 29, 49, 196, 315, 317, 321-323
Corigliano, Giuseppe 332
Cossiga, Francesco 111, 201-204, 213, 288-290, 308
Costanzo, Carmelo 144
Costanzo, Maurizio 310
Cragnotti, Andrea 235
Cragnotti, Sergio 212, 225, 232, 234-235
Craxi, Bettino 90-91, 316, 323
Crespi, Alberto 249
Cuccia, Enrico 13-14, 17, 20, 25, 31, 34, 55, 59, 61, 63, 85, 96, 98-99, 101-105, 107, 112-120, 122-123, 128, 132-133, 136-137, 150, 152, 168-174, 176-180, 183, 188-189, 198, 201-202, 204-205, 207, 213, 216-217, 219, 226, 258, 272, 282, 297-301, 314, 338, 340, 348
Cuccia, famiglia 173
Cuffaro, Totò 320
Cusani, Sergio 334

Daffina, Alessandro 242
D'Alema, Massimo 15, 25, 108-109, 132-137, 172, 214, 243-244, 257, 291, 301-302, 305-308, 328, 337, 350, 353-354
D'Andrea, Edoardo 224
D'Antoni, Sergio 104
Dardozzi, Renato 86, 333-334
Darida, Clelio 81
De Benedetti, Carlo 20-22, 204, 226-227, 329
Della Valle, Diego 22, 28-30, 49, 51, 53, 60, 62, 122, 220, 313-315, 317, 320-323
Del Vecchio, Leonardo 37, 53, 281, 283
De Mattia, Angelo 241
De Mita, Ciriaco 79, 86, 236
De Nicola, Enrico 202
Deripaska, Oleg 46
Desario, Vincenzo 144
Desiata, Alfonso 170-172, 252
Dietrich Kley, Max 268
Di Lisa, Nicola 88
Di Pietro, Antonio 72
Doris, Ennio 221-222, 273, 279, 295-296
Draghi, Mario 55, 108-109, 136-137, 203, 213, 248, 252-255, 271, 274, 278, 316, 339-341, 350-352
Drago, Marco 34-35, 41-42, 280-281

Einaudi, Luigi 16, 113, 148
Emanuele, Emmanuele 81, 108, 129, 256

Ercolani, Mario 81-83, 123
Ermolli, Bruno 221-222
Escrivá de Balaguer, Josemaría 309
Evangelisti, Franco 83-84

Falck, Alberto 181
Falck, famiglia 180-181, 183
Fanfani, Amintore 78, 85
Farina, Vittorio 225, 227
Farinella, famiglia 144
Fassino, Piero 303, 306
Fausti, Luigi 120-122
Fazio, Antonio 20-21, 110, 124-127, 142, 151, 158, 163, 166-167, 174-177, 190, 194, 202-206, 210-211, 217, 232, 235, 237-241, 245, 247-248, 255, 288-294, 306, 339
Fazio, Lorenzo 320
Federici, Mario 225
Ferrante, Marco 338
Ferrari, Camillo 89
Ferrarini, Luca 223
Ferreira, famiglia 234
Ferruzzi, Arturo 178
Ferruzzi, famiglia 91, 177-178
Ferruzzi, Serafino 178
Fiorani, Giampiero 239-243
Fiorini, Florio 72
Folli, Stefano 317-319
Fontanesi, Donato 267
Fortis, Marco 321
Franceschetti, Giacomo 162
Fresco, Paolo 130-131, 186, 193, 195

Gabanelli, Milena 14, 331
Gabrielli, Gilberto 130, 141-142
Galateri di Genola, Gabriele 34-35, 42, 123-124, 131, 193, 195, 218-222, 280-281
Galli, Giancarlo 297
Gambino, Agostino 86
Gambino, famiglia 144
Gamna, Emanuele 286
Gardini, Raul 139, 178
Gaucci, Luciano 225
Gava, Antonio 78-79
Gava, famiglia 21
Gava, Silvio 79
Gentili, Guido 174
Gerini, Alessandro 81
Geronzi, Benedetta 65, 289, 315
Geronzi, Chiara 235-236
Geronzi, Giuliana 11, 65, 69, 289
Gheddafi, Muammar 110-111
Ghidella, Vittorio 188
Giannetti, Fausto 234
Giannini, Giancarlo 43-44
Giannini, Massimo 116
Giannini, Massimo Severo 81
Giarda, Piero 203, 205
Giavazzi, Francesco 266, 307, 315-316
Gifuni, Gaetano 317
Giovanni XXIII, papa 67
Giovanni Paolo II, papa 288, 333
Giuva, Linda 257
Gnutti, Emilio 133, 135, 153, 223, 240, 243, 342
Gotti Tedeschi, Ettore 336
Graci, Gaetano 144
Gradi, Florio 161-162, 165
Grassi, Guglielmo 66
Grazioli, famiglia 66
Grazioli, Mario 81
Greco, famiglia 144
Greco, Mario 45, 56-57, 282
Gregorio XVI, papa 65
Groenink, Rijkmann 142, 152, 237-239, 241-242, 256, 261
Gros-Pietro, Gian Maria 109-110
Guarino, Giuseppe 118, 134
Gutty, Gianfranco 135, 171-172
Guzzetti, Giuseppe 222, 283, 329

Hermann Schmitz, Ronaldo 336

Infelisi, Luciano 76

Inzerillo, famiglia 144
Iozzo, Alfonso 154

Jonas, Louis August 334

Kalff, Jan 142, 152-153
Kellner, Petr 38, 43-46, 51, 53, 62
Keynes, John Maynard 17
Kirch, Leo 298
Kiroloov, Vitali 108
Kostin, Andrei 49
Krugman, Paul 351
Kudrin, Alexei 47

La Malfa, Giorgio 207, 216
Lamanda, Carmine 152
Landi, Luigi 121
Larizza, Pietro 104
Lerner, Gad 14, 316
Letta, Gianni 15, 47-48, 194, 242, 257, 267, 289-290, 300, 310, 322
Levi, Riccardo Franco 98
Libonati, Berardino 134, 166, 176-177, 256, 268
Ligresti, famiglia 33, 44, 198, 347
Ligresti, Jonella 29-30
Ligresti, Salvatore 15, 30, 44, 60, 157, 182, 187, 189, 198-201, 220-221, 223-224, 227, 256, 267, 273, 279, 316-317, 338, 348-349
Livolsi, Ubaldo 300
Lovrovich, Giovanni 67

Maccanico, Antonio 98, 174, 177, 340
Machiavelli, Niccolò 15, 120
Magnoni, Ruggero 261
Mancino, Nicola 109
Mancuso, Salvatore 267
Manuelli, Ernesto 81
Manzella, Andrea 340
Maranghi, Vincenzo 25, 31, 55-56, 59, 98, 114-116, 119-123, 128-129, 133, 137, 168-177, 179-180, 182-184, 189-190, 192-194, 198-207, 210-217, 219, 221, 258, 262, 272, 282, 298-300, 314, 318, 328, 330, 338, 340-342, 344-346, 348
Marchetti, Piergaetano 170-172, 176, 201, 203, 212, 215, 217, 221, 249, 327, 340
Marchini, Alfio jr. 133, 223, 256, 303
Marchionne, Sergio 191, 195-196, 233, 316
Marra, Pippo 291
Martinazzoli, Mino 161-163
Martini, Carlo Maria 338
Marzano, Antonio 81
Marzotto, Pietro 183
Masera, Rainer 10, 123-124, 126-127, 129, 287, 306
Mattei, Enrico 33
Mattioli, Francesco Paolo 81
Mattioli, Raffaele 13-14, 85, 98, 113-115, 169, 309
Mauro, Mario 312
Mazzotta, Roberto 159-160
Medvedev, Dmitry 47
Meneguzzo, Roberto 47-48, 50-51, 53, 62, 284, 348
Menichella, Donato 16, 293
Mennini, Luigi 81
Merloni, Francesco 220, 317
Merzagora, Cesare 329
Micangeli, Lamberto 81
Micheli, Enrico 104, 116
Micheli, famiglia 312
Micheli, Francesco 200
Mieli, Paolo 314-323, 331
Miert, Karel van 339
Miglietta, Angelo 31, 284
Mignoli, Ariberto 176, 340-341
Milanese, Marco 47-48
Moggi, Luciano 236
Montanelli, Indro 98

Monti, Mario 32, 197, 222, 266, 307-308, 351
Moretti, Mauro 9, 50
Moro, Aldo 75
Motta, Riccardo 255
Mozzi, Cesare 142
Mussari, Giuseppe 155

Nagel, Alberto 26, 29-32, 34-35, 41-42, 51, 58-60, 63, 107, 128, 206, 214-216, 219-220, 271, 273-275, 279-281, 347-349
Napoletano, Roberto 321
Negroni, Zaccaria 66-67
Nobili, Franco 93
Noble, James R. 187
Nottola, Antonio 104, 122, 152, 295
Nuzzi, Gianluigi 333

Occhetto, Achille 292
Orsi, Luigi 31
Orsini, famiglia 66
Ortona, Egidio 81
Ossola, Rinaldo 20-21, 69, 79-81, 293

Pacelli, Eugenio *vedi* Pio XII
Pacelli, Marcantonio 81
Padoa Schioppa, Tommaso 257, 290
Padulli, Carlo 179
Pagliaro, Renato 59, 128, 206, 214-216, 219-220, 271, 274-275, 279, 344, 347
Palenzona, Fabrizio 31-32, 35, 160, 206, 258, 284
Panerai, Paolo 287, 312-313
Paolo V, papa 89
Paolo VI, papa 67, 160
Parisi, Vincenzo 80
Parlato, Valentino 98, 257
Pascale, Ernesto 311
Pasolini, Pier Paolo 302
Passacantando, Carlo 81
Passera, Corrado 50, 188, 209, 250-251, 253, 266, 270, 321-323, 345-346
Pazzi, Bruno 81
Pedersoli, Alessandro 279
Pellicioli, Lorenzo 26, 30, 34-35, 41-43, 61, 280-281, 283
Perissinotto, Giovanni 31, 33, 37, 40, 42-47, 49-50, 53, 55, 62-63, 209, 214, 279, 281, 283
Perot, Ross 112
Pertini, Sandro 170
Pesenti, Giampiero 182, 192, 220, 223, 268, 273, 323
Piacenza, Mauro 308, 331
Piano, Renzo 240
Piccini, Pierluigi 142, 154-155
Pinault, François 140
Pini, Massimo 90-91, 316, 323
Pio XII, papa 190, 334
Pirelli, Leopoldo 223, 343-345
Pizzardo, Giuseppe 67
Pontello, Silvano 143
Portillo, José López 170
Potito, Enzo 88
Previti, Cesare 78, 317
Prodi, Romano 90-91, 93, 96, 98, 101, 108, 111, 116-119, 133, 150, 205, 252, 257, 277, 302, 314, 321, 338, 340, 346
Profumo, Alessandro 13, 58-59, 120-121, 134, 137, 167, 206, 208-209, 215, 217, 220-221, 252-254, 256-257, 259, 262-263, 265, 267-268-269, 271, 273-276, 325-326, 343, 350
Punzo, Gianni 29

Quadrino, Umberto 199

Rampl, Dieter 268-269, 274
Ratti, Sabina 257
Ratzinger, Joseph 66
Ricucci, Stefano 212, 242-243, 255

Rinaldi, Rodolfo 288
Ripa di Meana, Vittorio 256, 262, 329
Ripandelli, Francesco 59
Rizzoli, Angelo 325
Rodano, Giorgio 169
Romiti, Cesare 29, 110-112, 122, 128, 130-132, 173-175, 188, 203, 219, 294, 314, 317-318, 325, 345
Romiti, famiglia 219
Romiti, Maurizio 219
Rondelli, Lucio 120, 122, 176
Rossella, Carlo 315, 321-322, 326
Rossi, Guido 126, 134, 242, 244
Roussely, Jean-François 186
Rovati, Angelo 346
Rovelli, Nino 76
Rupert, Johann 298

Sacchetti, Giulio 81
Salvatori, Carlo 151-154, 191, 209, 221
Salza, Enrico 252, 270
Sansoni, famiglia 144
Santoro, Michele 310
Sapienza, Paola 32
Sarcinelli, Mario 76-77
Sarkozy, Nicolas 51, 214
Saudi, Abdullah 111
Saviotti, Pier Francesco 122
Savoia, Vittorio Emanuele di 108
Savoia, Vittorio Emanuele II di 141
Scalfari, Eugenio 16-17, 79, 208, 226-227, 312-313
Scalfaro, Oscar Luigi 163, 288
Scaroni, Paolo 33
Schimberni, Mario 141, 180, 187
Schinzler, Hans 268
Schlesinger, Piero 324
Schröder, Gerard 135-136
Scordino, Felice 86
Sensi, Franco 81, 225, 227, 235
Serra di Cassano, Francesco 81
Sherif, Mohamed 111
Siglienti, Sergio 17, 57
Siglienti, Stefano 17
Silvestrini, Achille 331
Simeon, Marco 332-333
Sindona, Michele 77
Siniscalco, Domenico 32, 194-195, 215
Slim, Carlos 343
Sodano, Angelo 338
Sommer, Ron 135-136
Sonzogni, Bruno 156, 164-165, 167
Sormani, Giuseppe 333
Spagnuolo Vigorita, Vincenzo 79-80
Spatola, famiglia 144
Spaventa, Luigi 142, 340
Spellman, Francis 334
Spezzotti, Edoardo 122
Spinelli, Francesco 142
Sposetti, Ugo 303-304
Statuto, Giuseppe 255
Stiglitz, Joseph 351
Strazzera, famiglia 182

Tanzi, Calisto 157, 212, 223-224, 228, 230-234, 236, 317
Tanzi, famiglia 233
Tanzi, Francesca 235
Tarquini, Giancarlo 158, 164-165
Tecce, Carlo 332
Theodoli, Giovanni 81
Tino, Adolfo 204
Tononi, Massimo 101
Torchiani, Tullio 81
Toro, Achille 277
Toti, Pierluigi 223, 256, 265, 333
Tremonti, Giulio 47-48, 89, 194-195, 215, 280, 282-284, 289-291, 321
Tronchetti Provera, Marco 190, 209, 215, 221, 223-224, 244, 273, 279, 314, 316, 319-320, 323, 337-338, 343-346

Urbani, Giuliano 332

Valentini, Valentino 47
Valpreda, Pietro 302
Vassalli, Giuliano 81
Veltroni, Walter 302
Ventriglia, Ferdinando 79
Vernes, Jean-Marc 139
Vernucci, Alfredo 74
Verzé, Luigi Maria 331
Vinci, Francesco Saverio 51
Violante, Luciano 109, 292
Visco, Vincenzo 184
Visentini, Bruno 346

Zaleski, Romain 180, 182, 184, 186, 198, 227
Zanardelli, Giuseppe 162
Zonin, Gianni 145
Zunino, Luigi 227, 255
Zwickl, Franz 268

Indice

9 Prologo

25 1. Congiura alle Generali

Caltagirone non viene a cena, 25; I mandanti e il mandato, 28; La visita del Drago, 33; Requisitoria sulla mucca dalle cento mammelle, 36; Toro senza veli, 38; L'oligarca di Praga, 43; La banca del Cremlino e Gianni Letta, 47; L'intreccio con Mediobanca, 49; *Imprimatur* che pesano, 56; Profumo, Nagel, Arpe, 58; *Civis romanus sum*, 61

65 2. Educazione di un banchiere

A Marino, tra preti e repubblicani, 65; Un Carli per maestro, 67; Il dottor Coc e gli stracci del Governatore, 70; Chiudiamo il mercato dei cambi, 74; Sciopero per Baffi e Sarcinelli, 76; Nella Napoli di Gava, 78; Alla Cassa di Risparmio di Roma. Grazie a Ciampi, 80; Telefona il Divo Giulio, 82; Capaldo? Ci vuole il consenso politico, 85; Lasciate che le pericolanti vengano a me, 86; Due conti sulla Cariroma, 87; Il Banco di Roma cambia sesso, 89

96 3. Re di Roma

La lettera di Cuccia a Prodi, 96; Prodi risponde a Cuccia, 101; Cofferati a Palazzo De Carolis, 104; La Vigilanza e l'aumento di capitale, 105; L'Iri e i russi, Draghi e D'Alema, 108; Con Romiti e con Gheddafi, 110; La presentazione al tempio, 113; Ancora sul carteggio Cuccia-Prodi, 116; SuperBin,

SuperBin!, 118; Il tribuno Luigi Fausti, 121; L'attacco del San Paolo di Torino, 123; La vulgata e le Istruzioni di Vigilanza, 125; Fazio non sapeva, Ciampi sì, 127; Il soccorso dell'Avvocato, 130; Calce e Martello, 132; L'errore di Bernabè, 134; Le presento il mio delfino, 136

138 4. Cesare balla da solo

Salasso a Parigi, 138; La banca della regina d'Olanda, 140; Discussione sui conti del 1999, 143; Lo sbarco in Sicilia, 144; I segreti delle cartolarizzazioni, 147; Salvatori, la sirena olandese e l'Hopa, 151; Altro che Mps, c'è Bipop da salvare, 154; Mazzotta sogna, Palenzona ci prova, 158; I silenzi di Bazoli e Camadini, 160; Teorema Sonzogni, 164; Un nesso tra Bipop e Fiat? Follie, 166

168 5. Dopo Cuccia

L'ultima mossa del Grande Vecchio, 168; Funerale a Meina, 172; Né un Cesare né l'altro, 174; Il candidato di Agnelli, 175; Montedison, primo campo di battaglia, 177; Falck? Il *casus belli*, 180; Disobbedire è un diritto, 182; Il cavallo di Troia dei francesi, 184; Montedison *humanum*, Fondiaria *diabolicum*, 187; Fiat, il secondo campo di battaglia, 190; Contropiano con Umberto Agnelli, 191; Letta e Tremonti, pro e contro il convertendo, 194; L'ammissione di Marchionne *chez* Luca, 195; Sull'Alfa Romeo ha ragione lei!, 196; La Fondiaria, terzo campo di battaglia, 198; Cossiga *for president*, 201; Draghi non passa, Giarda neppure, 203; Il piano di Maranghi, l'aiuto di Bernheim, 205; Summit con Bazoli, 208

212 6. Tanzi, Cragnotti, Ricucci

Le dimissioni di Maranghi, 212; La quarta condizione di Vincenzo, 215; Perché Generali, 216; Piumino da cipria e il codicillo Rcs, 218; Fate Ermolli, telefona Berlusconi, 221; Capitalia, la politica interna, 222; I segugi del dottor D'Andrea, 224; Il "Ciarra" un fascistone? Viene da molto lontano, 226; Tanzi, il cliente che scotta, 228; Si poteva non sapere? Si doveva sapere?, 230; Cragnotti, l'altro pericolo, 232; Il caso Gea? Un'intimidazione, 235; Groenink, Fazio e la teoria del 15%, 237; La porta chiusa del Governatore, 239; Consiglia Rossi all'Abn. Di Daffina non sa, 242; Le polveri bagnate di Stefano Ricucci, 243

245 7. Presidente a Milano, presidente a Trieste

Minacce estere, colloqui con Bazoli, 245; Via Nazionale benedice Intesa, 248; Storia segreta di un blitz, 250; Draghi, il suggeritore, 252; UniCredit, l'analisi sommaria, 255; Tutti di corsa da Profumo, 256; Arpe e la mossa del cavallo, 258; Gran botto finale per Capitalia, 263; Allarme, UniCredit ha troppo potere, 266; L'accordo integrativo sulle poltrone, 267; Rampl e i tedeschi: se mette piede, ci dimettiamo, 268; *Mitbestimmung* in salsa di pomodoro, 269; Reazione alla Banca d'Italia, 272; Generali, tutto comincia con Vincent e Tarak, 276; Geronzi a Trieste? Nagel sconsiglia, 279; Se il ministro convince De Agostini, 280; Se il ministro si mette contro, 282

285 8. I tre pilastri del potere

Nella villa di Marino, 285; Santa Alleanza mancata, 289; Il sogno di Fazio premier, 291; La vera storia di Silvio & Cesare, 294; Sua Emittenza e il banchiere dei banchieri, 297; L'amico Massimo e i debiti dei Ds, 301; Niente più banche per i partiti, 304; D'Alema e il Consiglio di Stato, 306; Due o tre cose sulle logge, 308; Capitalia e il quarto potere, 311; Un Monello in via Solferino, 313; *Kingmaker* del Mieli Due, 317; Autocritica su Colao, 319; Dal tunnel spunta de Bortoli, 321; Banche e giornali, rapporto malsano, 323; "Corriere": riforme o contese?, 326; Un articolo 23 per il Vaticano, 330; Il peccato veniale dell'intelligente Simeon, 332; Lo Ior e l'agenzia di via della Conciliazione, 333

337 Epilogo. Il tramonto del sistema

Bazoli & Geronzi, banchieri senza eredi, 337; Quella volta al Comitato Draghi, 339; Telecom Italia, madre di tutti gli errori, 341; L'ultima idea di Maranghi per Pirelli, 344; Fondiaria-Sai, Unipol e l'attendismo di Intesa, 347; La Seconda Repubblica tra Ciampi e Draghi, 350; Con potere, senza potere, 352

355 Indice dei nomi